

**федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
Первый Московский государственный медицинский университет им. И.М. Сеченова  
Министерства здравоохранения Российской Федерации  
(Сеченовский Университет)**

Институт общественного здоровья им. Ф.Ф. Эрисмана  
Кафедра общественного здоровья и здравоохранения им. Н.А.Семашко

**Методические материалы по дисциплине:**

**Менеджмент**

основная профессиональная образовательная программа высшего  
образования - программа магистратуры

32.04.01 Общественное здравоохранение

<b>Вариант ответа:</b>	<b>Код</b>	<b>Текст вопроса задания/правильного ответа и вариантов дистракторов</b>
	<b>001</b>	В менеджменте на личных свойствах руководителя, вызывающих у подчиненного желание ему подражать, базируется власть
Неверно	А	Экспертная
Верно	Б	Эталонная
Неверно	В	Неформальная
Неверно	Г	Законная
Неверно	Д	Основанная на вознаграждении
	<b>002</b>	В какой из школ менеджмента были впервые выделены управленческие функции
Неверно	А	Школа научного управления
Верно	Б	Административная или классическая школа управления
Неверно	В	Школа человеческих отношений
Неверно	Г	Школа поведенческих наук
Неверно	Д	Школа науки управления или математическая школа управления
	<b>003</b>	В каком виде может быть реализовано в процессе управления управляющее воздействие?
Верно	А	Приказ, распоряжение, указание
Верно	Б	План, задание
Верно	В	Просьба
Неверно	Г	Отчет
Неверно	Д	Данные контроля
	<b>004</b>	В организационной структуре управления выделяют следующие звенья:

Неверно	А	Производственные
Верно	Б	Линейные
Верно	В	Функциональные
Неверно	Г	Технологические
Неверно	Д	Проектные
	<b>005</b>	В отличие от традиционного управления кадрами управление человеческими ресурсами предполагает
Верно	А	Отношение к сотрудникам как объекту инвестиций
Неверно	Б	Жесткое вертикальное управление кадрами
Неверно	В	Централизацию кадровой функции в отделе кадров
Верно	Г	Акцент на развитие человеческих ресурсов
Верно	Д	Акцент на формирование команды
	<b>006</b>	В процессе делегирования полномочий
Неверно	А	Передаются полномочия и ответственность нижестоящему руководителю
Неверно	Б	Передается ответственность нижестоящему руководителю
Верно	В	Передаются полномочия нижестоящему руководителю, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель
Неверно	Г	Назначается новый, равный по рангу руководитель и ему передается вся ответственность
Неверно	Д	Ответственность делегируется только непосредственному исполнителю/подчиненному
	<b>007</b>	В процессе формулирования стратегии первым шагом является
Неверно	А	Изучение внешних факторов (внешний анализ)
Верно	Б	Определение цели деятельности
Неверно	В	Критический самоанализ (внутренний анализ)
Неверно	Г	Оценка имеющихся ресурсов
Неверно	Д	Финансовый анализ
	<b>008</b>	Взаимосвязь и взаимодействие между элементами системы управления организацией обеспечивают следующие функции
Верно	А	Планирование
Верно	Б	Организация

Неверно	В	Мотивация
Верно	Г	Коммуникация
Неверно	Д	Классификация
	<b>009</b>	Выделяют следующие виды оперативного контроля
Неверно	А	Стратегический
Верно	Б	Предварительный
Верно	В	Текущий
Неверно	Г	Временный
Верно	Д	Заключительный
	<b>010</b>	Высокая значимость линейного руководства и слабость функционального управления характерны для
Неверно	А	Штабных структур
Верно	Б	Линейно-функциональных структур
Неверно	В	Дивизионных структур
Неверно	Г	Матричных структур
Неверно	Д	Функциональных структур
	<b>011</b>	Главной целью организационной культуры является
Неверно	А	Поддержание самоидентичности и своеобразия организации
Неверно	Б	Контроль над персоналом
Неверно	В	Воспитание персонала
Верно	Г	Формирование благоприятного психологического климата
Неверно	Д	Создание благоприятного имиджа
	<b>012</b>	Департаментализация, обеспечивающая формирование действующих на постоянной основе специальных проектных групп, применяется в структурах
Верно	А	Проектных
Неверно	Б	Матричных
Неверно	В	Штабных
Неверно	Г	Линейных
Неверно	Д	Сетевых

	<b>013</b>	Для какого вида организационных структур управления характерно расширение среднего уровня управления и усиление его роли в деятельности организации
Верно	А	Дивизиональная
Неверно	Б	Функциональная
Неверно	В	Проектная
Неверно	Г	Матричная
Неверно	Д	Линейно-функциональная
	<b>014</b>	Для какого стиля руководства не являются характерными отсутствие похвалы, порицания и сотрудничества, перекладывание ответственности на других
Верно	А	Либерального
Верно	Б	Авторитарного
Верно	В	Демократического
Неверно	Г	Формального
Неверно	Д	Бюрократического
	<b>015</b>	Жизненный цикл организации представляет собой
Верно	А	Период от момента образования до ликвидации организации
Неверно	Б	Период стабильного и эффективного функционирования организации
Неверно	В	Период роста потенциала организации
Неверно	Г	Период создания организации
Неверно	Д	Период наивысшей точки активной деятельности организации
	<b>016</b>	Задачи планирования необходимы для
Верно	А	Обеспечения целенаправленного развития организации и ее структурных подразделений
Верно	Б	Перспективной ориентации и раннего распознавания проблем развития организации
Верно	В	Создания объективной базы для эффективного контроля
Неверно	Г	Мотивации трудовой активности работников
Верно	Д	Координации деятельности структурных подразделений и работников организации
	<b>017</b>	Заключение трудовых договоров позволяет удовлетворить потребность в

Неверно	А	Уважении
Неверно	Б	Самореализации
Неверно	В	Стремлении к власти
Неверно	Г	Стремлении к независимости
Верно	Д	Безопасности
	<b>018</b>	Заключительный контроль
Неверно	А	Осуществляется до фактического начала работ для предупреждения неверных или необоснованных решений
Неверно	Б	Осуществляется непосредственно в процессе работы
Неверно	В	Проводится на предпоследнем этапе выполнения работы для проведения корректирующих мероприятий
Верно	Г	Проводится после выполнения работы
Верно	Д	Дает информацию, необходимую для планирования, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем
	<b>019</b>	Из внешней среды в организацию поступают
Неверно	А	Цели
Верно	Б	Информация
Верно	В	Директивные указания
Верно	Г	Ресурсы
Неверно	Д	Отчетные данные
	<b>020</b>	Какая обратная связь от объекта управления к субъекту имеет большее значение с точки зрения повышения эффективности коммуникации
Неверно	А	Положительная
Верно	Б	Отрицательная
Неверно	В	Корреляционная
Неверно	Г	Неопределенная
Неверно	Д	Отсутствие связи
	<b>021</b>	Индивидуалистская корпоративная культура характеризуется
Неверно	А	Внутригрупповым контролем
Неверно	Б	Идентификацией индивидов с организацией или группой
Неверно	В	Наличием мягких, доверительных отношений между руководителями и

		подчиненными
Верно	Г	Стремлением членов организации к повышению личного престижа и должностного статуса
Неверно	Д	Наличием норм прямого регулирования и жесткого контроля.
	<b>022</b>	К видам нематериального стимулирования относятся
Неверно	А	Оплата отдыха
Неверно	Б	Субсидии на питание
Верно	В	Поздравление со знаменательными событиями
Неверно	Г	Заработная плата
Верно	Д	Публичное объявление благодарности
	<b>023</b>	К внешним методам набора персонала относятся
Неверно	А	Поиск внутри организации
Верно	Б	Государственные агентства занятости
Верно	В	Выезд в учебные заведения
Неверно	Г	Подбор с помощью своих сотрудников
Верно	Д	«Переманивание» кадров
	<b>024</b>	К основным организационным формам делового общения относят
Верно	А	Совещание
Верно	Б	Телефонный разговор
Неверно	В	Устное распоряжение
Неверно	Г	Благодарность
Верно		Деловую переписку
	<b>025</b>	Элементами внутренней среды организации являются
Верно	А	Персонал
Неверно	Б	Методы решения управленческих задач
Неверно	В	Функции персонала
Верно	Г	Структура
Неверно	Д	Управленческие решения
	<b>026</b>	Что характеризует организационную структуру управления

Верно	А	Уровни управления
Неверно	Б	Виды ответственности
Неверно	В	Стиль руководства
Неверно	Г	Кадровый состав
Неверно	Д	Функции персонала
	<b>027</b>	Условием возникновения конфликта является наличие
Неверно	А	Объекта конфликта и оппонентов
Верно	Б	Конфликтной ситуации и инцидента
Неверно	В	Оппонентов и инцидента
Неверно	Г	Конфликтной ситуации и объекта конфликта
Неверно	Д	Трех и более трех заинтересованных сторон
	<b>028</b>	Укажите функцию менеджмента, которая позволяет выявить отклонения, возникающие в процессе функционирования организации
Неверно	А	Организация
Верно	Б	Контроль
Неверно	В	Делегирование полномочий
Неверно	Г	Планирование
Неверно	Д	Мотивация
	<b>029</b>	Стиль руководства характеризует
Неверно	А	Схему подчиненности и ответственности
Верно	Б	Форму взаимоотношений руководителей и подчиненных
Неверно	В	Особенности организации и координации структурных подразделений и подчинённых
Неверно	Г	Характерологические особенности руководителя
Неверно	Д	Экономические отношения в коллективе
	<b>030</b>	Результатом деятельности субъекта управления является
Верно	А	План, задание
Неверно	Б	Отчетные данные
Неверно	В	Готовая продукция организации
Неверно	Г	Управленческое решение



Верно	Д	Цель
	<b>031</b>	Различают следующие виды планирования по целям
Верно	А	Стратегическое
Неверно	Б	Краткосрочное
Верно	В	Тактическое
Верно	Г	Оперативное
Неверно	Д	Финансовое
	<b>032</b>	Процесс набора персонала представляет собой
Неверно	А	Прием сотрудников на работу
Неверно	Б	Процесс выбора кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности
Верно	В	Создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность
Неверно	Г	Определение потребности организации в квалифицированных кандидатах
Неверно	Д	Подбор новых лиц на место уволившихся
	<b>033</b>	Принцип единства управления в медицинском учреждении заключается в том, что:
Неверно	А	У любого служащего (работника) может только один руководитель
Неверно	Б	Число лиц, находящихся в эффективном управлении, как правило, ограничено
Неверно	В	Ответственность за работу коллектива несет группа руководителей
Верно	Г	Полную и абсолютную ответственность за деятельность всего учреждения должен нести один человек
Неверно	Д	Управленческие функции выполняет только один руководитель, делегирование полномочий отсутствует
	<b>034</b>	Под организационной структурой понимают
Неверно	А	Искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевым, материальными ресурсами
Неверно	Б	Вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей посредством обмена
Верно	В	Систему управления, определяющая состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов
Неверно	Г	Метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам в различных производственных ситуациях
Неверно	Д	Определение характера выполняемой работы и ее распределение между подразделениями и сотрудниками

	<b>035</b>	Под властью понимают
Неверно	А	Передача задач и полномочий лицу или группе
Неверно	Б	Любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида
Верно	В	Возможность влиять на поведение других
Неверно	Г	Побуждение других к достижению целей организации
Неверно	Д	Способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти
	<b>036</b>	Планирование в менеджменте означает:
Верно	А	Процесс определения целей и путей их достижения
Неверно	Б	Процесс построения материальной и социальной структуры организации
Неверно	В	Процесс проверки достижения поставленных целей
Неверно	Г	Процесс побуждения сотрудников к достижению целей организации
Неверно	Д	Процесс оценки труда подчиненных
	<b>037</b>	Основной целью планирования карьеры сотрудников является
Неверно	А	Упрощение процедуры подбора персонала
Неверно	Б	Создание благоприятного психологического климата
Неверно	В	Избежание ошибок при замещении вакансий
Неверно	Г	Соблюдение требования трудового законодательства
Верно	Д	Повышение мотивации и закрепление работников
	<b>038</b>	Организация как функция управления означает
Верно	А	Создание структуры учреждения/организации, которая даёт возможность людям эффективно работать для достижения целей
Неверно	Б	Побуждение других к деятельности для достижения общих целей
Неверно	В	Соответствие передаваемых работнику полномочий характеру принимаемых задач
Неверно	Г	Делегирование ответственности работнику
Неверно	Д	Координация деятельности структурных подразделений
	<b>039</b>	Обратная связь в процессе управления может быть реализована в виде
Неверно	А	Распоряжения, указания
Неверно	Б	Плана, задания
Верно	В	Отчета

Верно	Г	Данных контроля
Неверно	Д	Приказа
	<b>040</b>	Менеджмент в здравоохранении – это наука, изучающая
Неверно	А	Рыночные отношения
Верно	Б	Управление интеллектуальными, финансовыми и материальными ресурсами
Неверно	В	Способы финансирования системы здравоохранения
Неверно	Г	Структуру рынка потребителей медицинских услуг
Неверно	Д	Взаимосвязи и взаимодействие медицинских учреждений
	<b>041</b>	Какая функция управления позволяет руководителю обеспечить координацию действий подчиненных подразделений и сотрудников
Неверно	А	Планирование
Верно	Б	Организация
Неверно	В	Мотивация
Неверно	Г	Принятие решений
Неверно	Д	Контроль
	<b>042</b>	Какая из перечисленных функций менеджмента базируется на потребностях и интересах работников
Неверно	А	Планирование
Неверно	Б	Организация
Верно	В	Мотивация
Неверно	Г	Контроль
Неверно	Д	Принятие решений
	<b>043</b>	Инструментом власти, основанной на принуждении, являются
Неверно	А	Специальные знания
Верно	Б	Штрафы
Неверно	В	Вознаграждения
Верно	Г	Страх увольнения
Верно	Д	Выгоды
	<b>044</b>	Инструментом власти, основанной на принуждении, являются

Неверно	А	Специальные знания
Неверно	Б	Благодарность
Верно	В	Наказание
Неверно	Г	Вознаграждение
Верно	Д	Страх увольнения
	<b>045</b>	К базовым элементам коммуникационного обмена относятся
Верно	А	Получатель
Верно	Б	Сообщение
Неверно	В	Договор
Верно	Г	Канал
Верно	Д	Отправитель
	<b>046</b>	Взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, позволяющее наиболее эффективно достигать целей организации определяется как
Верно	А	Структура
Неверно	Б	Задачи
Неверно	В	Технологии
Неверно	Г	Руководство
	<b>047</b>	К видам управленческой деятельности в рамках стратегического планирования относят
Неверно	А	Внутреннюю координацию деятельности организации, коррекцию структуры организации,
Неверно	Б	Распределение должностных обязанностей, внедрение традиций, адаптация сотрудников;
Верно	В	Определение направлений деятельности организации, анализ и адаптацию к внешней среде, постановку целей организации;
Неверно	Г	Внедрение инноваций, анализ внутренней среды, мониторинг результатов деятельности.
Неверно	Д	Разработку мотиваторов для персонала, внешнюю координацию деятельности организации
	<b>048</b>	К основным типам информационно-справочных документов не относят
Неверно	А	Справку
Верно	Б	Письменное распоряжение
Неверно	В	Протокол
Неверно	Г	Объяснительную записку

Верно	Д	Приказ
	<b>049</b>	К основным факторам мотивации труда относятся
Верно	А	Интересная работа
Верно	Б	Продвижение по службе
Верно	В	Уровень заработной платы
Неверно	Г	Стаж работы
Верно	Д	Условия труда
	<b>050</b>	К ошибкам процесса контроля относятся
Верно	А	Контроль ради наказания
Неверно	Б	Простота и экономичность
Верно	В	Отсутствие информации о результатах контроля
Верно	Г	Контроль по случаю
Верно	Д	Осуществление из-за недоверия работникам
	<b>051</b>	К преимуществам внутренних источников найма персонала относятся
Неверно	А	Появление новых идей, использование новых технологий
Верно	Б	Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом
Неверно	В	Появление новых импульсов для развития
Верно	Г	Низкие затраты на адаптацию персонала
Верно	Д	Укрепление авторитета руководства в глазах сотрудников
	<b>052</b>	К специфическим функциям управления относятся
Верно	А	Организация труда
Неверно	Б	Мотивация
Верно	В	Общее руководство
Неверно	Г	Коммуникационные
Верно	Д	Оперативное управление
	<b>053</b>	Для какой функции управления главной задачей является разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого результата
Верно	А	Планирование

Неверно	Б	Мотивация
Неверно	В	Контроль
Неверно	Г	Организация
	<b>054</b>	Какая из перечисленных функций управления позволяет выявить отклонения, возникающие в процессе функционирования организации
Верно	А	Контроль
Неверно	Б	Планирование
Неверно	В	Организация
Неверно	Г	Мотивация
	<b>055</b>	К этапам процесса контроля не относится
Неверно	А	Разработка стандартов и критериев
Верно	Б	Разработка цели
Неверно	В	Измерение достигнутых результатов
Неверно	Г	Сравнение полученных результатов с запланированными
Верно	Д	Сравнение результатов работы подчиненных между собой
	<b>056</b>	Какие из факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)
Неверно	А	Реклама в средствах массовой информации
Верно	Б	Цели организации
Верно	В	Сильные стороны организации
Неверно	Г	Организационные нормативы
Верно	Д	Квалификация работников
	<b>057</b>	Какие факторы формирования организационного поведения личности определяют поведение человека в зависимости от взаимоотношений с другими лицами в организации
Неверно	А	Культурологические
Верно	Б	Социально-психологические
Неверно	В	Биологические
Неверно	Г	Демографические
Неверно	Д	Материальные

	<b>058</b>	Какие функции не обеспечивают взаимосвязь и взаимодействие между элементами системы управления организацией
Неверно	А	Планирование
Неверно	Б	Организация
Верно	В	Мотивация
Неверно	Г	Коммуникации
Неверно	Д	Координация
	<b>059</b>	Какова последовательность действий в рамках стратегического управления
Неверно	А	Определение целей — определение миссии — выбор стратегии
Верно	Б	Определение миссии — определение целей — выбор стратегии
Неверно	В	Выбор стратегии — определение миссии — определение целей
Неверно	Г	Определение миссии — выбор стратегии — определение целей
Неверно	Д	Определение целей – выбор стратегии- - определение миссии
	<b>060</b>	Каково оптимальное число подчиненных
Неверно	А	Больше подчиненных - легче работать
Неверно	Б	30-50 человек
Неверно	В	15-30 человек
Верно	Г	7-12 человек
Неверно	Д	3-5 человек
	<b>061</b>	Конфликт в организации необходимо рассматривать
Неверно	А	Как негативное явление
Неверно	Б	Как позитивное явление
Неверно	В	Как показатель слабости управления
Неверно	Г	Как свидетельство неблагополучия в организации
Верно	Д	Как явление, которое может как разрушить организацию, так и способствовать ее развитию
	<b>062</b>	Между звеньями в организационной структуре управления существуют следующие связи
Верно	А	Вертикальные
Верно	Б	Горизонтальные
Верно	В	Функциональные

Верно	Г	Линейные
Неверно	Д	Смешанные
	<b>063</b>	Методы управления конфликтами, заключающиеся в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека, являются:
Неверно	А	Структурными
Неверно	Б	Межличностными
Верно	В	Внутриличностными
Неверно	Г	Организационными
Неверно	Д	Провокационными
	<b>064</b>	Назначение миссии организации заключается в том, что она
Верно	А	Выражает смысл существования организации, ее предназначение
Неверно	Б	Является развернутым планом действий организации
Неверно	В	Представляет собой свод законов, по которым организация действует
Неверно	Г	Представляет собой перечень нормативно-правовых документов, определяющих деятельность организации
Верно	Д	Указывает ориентиры для формулировки целей и стратегий организации
	<b>065</b>	Наибольшую ценность с точки зрения мотивирования имеет работа
Неверно	А	Предъявляющая завышенные требования к возможностям работника
Неверно	Б	Требующая от сотрудника значительных усилий
Верно	В	Не требующая от сотрудника значительных усилий
Неверно	Г	Не оплачиваемая в полном объеме
Неверно	Д	Оплачиваемая ниже, чем предыдущая работа
	<b>066</b>	Окружающие организацию и находящиеся внутри нее объекты, в отношении которых члены организации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации, представляют собой
Неверно	А	Организационные ценности
Верно	Б	Организационную культуру
Неверно	В	Имидж организации
Неверно	Г	Материальные ценности
Неверно	Д	Ресурсы



	<b>067</b>	Организационная структура управления предназначена для
Неверно	А	Установления целей организации
Верно	Б	Регулирования разделения задач между подразделениями
Верно	В	Обеспечения единства действия всех элементов организации
Неверно	Г	Стимулирования действий работников организации
Неверно	Д	Содействия руководителю в делегировании полномочий
	<b>068</b>	Организационную структуру управления характеризуют
Верно	А	Уровни управления
Верно	Б	Звенья управления
Верно	В	Связи между звеньями управления
Неверно	Г	Тип руководства
Неверно	Д	Виды ответственности
	<b>069</b>	Организация – это группа людей
Неверно	А	Объединенная общей целью
Неверно	Б	Владеющая средствами производства
Неверно	В	Решающая поставленные задачи в течение определённого периода времени
Неверно	Г	Деятельность которых координируется
Верно	Д	Деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели
	<b>070</b>	Основной целью коммуникации является
Неверно	А	Доброжелательная атмосфера общения
Неверно	Б	Близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения
Верно	В	Достижение от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения
Неверно	Г	Точность формулировок
Неверно	Д	Желание сторон продолжать коммуникации
	<b>071</b>	Основными функциями подсистемы развития персонала являются
Неверно	А	Разработка стратегии управления персоналом

Верно	Б	Переподготовка и повышение квалификации работников
Верно	В	Планирование и контроль деловой карьеры
Верно	Г	Работа с кадровым резервом
Неверно	Д	Планирование и прогнозирование персонала
	<b>072</b>	Основными компонентами модели коммуникации являются
Неверно	А	Объект, субъект, взаимодействие
Верно	Б	Источник, сообщение, канал, получатель
Неверно	В	Объект, субъект, влияние, обратная связь
Неверно	Г	Внешняя среда, внутренняя среда, взаимодействие
Неверно	Д	Субъект, канал, объект, сообщение
	<b>073</b>	Оценка эффективности результатов работы организации, относится к следующей управленческой функции
Неверно	А	Планирование
Неверно	Б	Организация
Верно	В	Контроль
Неверно	Г	Мотивирование
Неверно	Д	Руководство
	<b>074</b>	Первоочередное предоставление льгот и бонусов руководящим сотрудникам
Неверно	А	Является рациональным и отражает принципы процессуальных теорий мотивации
Неверно	Б	Увеличивает трудовую мотивацию персонала организации
Неверно	В	Не влияет на трудовую мотивацию персонала организации
Верно	Г	Уменьшает трудовую мотивацию персонала организации
Неверно	Д	Укрепляет чувство справедливости у работников
	<b>075</b>	Персональный менеджмент (самоменеджмент) – это
Верно	А	Целенаправленное и последовательное использование практических методов менеджмента в повседневной деятельности для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.
Неверно	Б	Значимость, которой индивид наделяет себя в целом
Неверно	В	Метод приобретения знаний на основе самостоятельных занятий
Неверно	Г	Использование психологических приемов управления в деятельности руководителя

Неверно	Д	Использование руководителем испытанных методов и практических приёмов работы в повседневной деятельности
	<b>076</b>	Под внешней средой прямого воздействия на организацию понимают
Неверно	А	Руководителей организации
Верно	Б	Конкурентов
Верно	В	Потребителей услуг
Неверно	Г	Сотрудников организации
Верно	Д	Местные органы власти
	<b>077</b>	Под структурой персонала организации понимают
Неверно	А	Соотношение профессиональных групп специалистов и рабочих
Верно	Б	Совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку
Неверно	В	Выделение групп работников по функциям (видам деятельности) организации
Неверно	Г	Совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы
Неверно	Д	Личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками
	<b>078</b>	Под текучестью понимают
Неверно	А	Все виды увольнений из организации
Верно	Б	Увольнения по собственному желанию и инициативе администрации
Неверно	В	Увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации
Неверно	Г	Увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов
Неверно		Увольнения только по инициативе администрации
	<b>079</b>	Предварительный контроль осуществляется
Неверно	А	Непосредственно в процессе работы для своевременного выявления отклонений
Верно	Б	До фактического начала работ для предупреждения неверных или необоснованных решений
Неверно	В	После выполнения работы для проверки правильности принятого решения
Верно	Г	По отношению ко всем ресурсам
Неверно	Д	На заключительном этапе для предварительной оценки эффективности мероприятий
	<b>080</b>	Проектирование организаций подразумевает

Верно	А	Процесс создания прообраза будущей организации
Неверно	Б	Подбор персонала для создаваемой организации
Неверно	В	Проектирование служебных помещений организации
Неверно	Г	Схематичное изображение организационной структуры управления
Неверно	Д	Определение основных целей и задачи организации
<b>081</b>		Процесс контроля состоит из следующих этапов
Верно	А	Предупреждение возникновения кризисных ситуаций
Неверно	Б	Выработка стандартов и критериев оценки деятельности объекта управления
Верно	В	Сопоставление фактически достигнутых результатов функционирования объекта управления с установленными стандартами
Неверно	Г	Выбор альтернативы для наиболее эффективного решения проблемы
Верно	Д	Принятие необходимых корректирующих действий
<b>082</b>		Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации является
Неверно	А	Организацией
Неверно	Б	Координацией
Верно	В	Мотивацией
Неверно	Г	Управлением
Неверно	Д	Действием
<b>083</b>		Работники организации, работающие по найму и имеющие трудовые отношения с работодателем — это
Неверно	А	Трудовые ресурсы;
Неверно	Б	Человеческие ресурсы;
Верно	В	Персонал организации
Неверно	Г	Трудовой потенциал организации
Неверно	Д	Рабочая сила организации
<b>084</b>		Результатом деятельности объекта управления является
Неверно	А	Информация
Неверно	Б	Функция управления
Верно	В	Оказанные услуги в организации

Верно	Г	Произведённая продукция организации
Неверно	Д	Управленческое решение
<b>085</b>		Ряд конкретных мероприятий, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур в организации, представляет собой
Верно	А	Отбор кандидатов
Неверно	Б	Найм работника
Неверно	В	Подбор кандидатов
Неверно	Г	Заключение контракта
Неверно	Д	Привлечение кандидатов.
<b>086</b>		Самостоятельное принятие решений и координация работ автономных рабочих групп характерно для организационной структуры управления:
Неверно	А	Проектной
Неверно	Б	Матричной
Верно	В	Дивизиональной
Неверно	Г	Штабной
Неверно	Д	Бригадной
<b>087</b>		Ситуационный подход в управлении включает
Верно	А	Знание методов профессионального управления, эффективность которых доказана
Неверно	Б	Определение наиболее важных факторов управления в конкретной ситуации
Верно	В	Правильное интерпретирование ситуации
Верно	Г	Умение предвидеть последствия применяемых методик и концепций
Верно	Д	Применение таких способов действий, которые вызывают наименьший отрицательный эффект в данной ситуации и обеспечивают максимальную эффективность
<b>088</b>		Способность стать неформальным лидером группы в большей степени зависит от
Неверно	А	Должности
Неверно	Б	Уровня образования
Неверно	В	Близости к руководству
Верно	Г	Авторитета у сотрудников

Неверно	Д	Физических данных
<b>089</b>		Укажите, что из нижеперечисленного характеризует управление и менеджмент в системе охраны здоровья населения
Неверно	А	Управление и менеджмент как виды деятельности практически ничем не отличаются, это синонимы
Неверно	Б	Принципы и функции менеджмента реализуются только в частной системе здравоохранения
Неверно	В	Государственные служащие территориальных управлений Роспотребнадзора - менеджеры
Верно	Г	Менеджмент - особый, специфический, вид управленческой деятельности
Неверно	Д	В медицинских организациях все главные врачи обязательно являются менеджерами
<b>090</b>		Целью контроля является
Неверно	А	Проверка выполнения плана
Неверно	Б	Сбор статистических сведений
Неверно	В	Документальное оформление результатов деятельности организации
Неверно	Г	Усиление зависимости подчиненных
Верно	Д	Обеспечение руководства информацией для корректировки плана
<b>091</b>		Целью планирования деятельности организации является
Неверно	А	Обоснование затрат
Неверно	Б	Обоснование сроков
Неверно	В	Обоснование численности работников
Неверно	Г	Обоснование структуры персонала
Верно	Д	Определение целей, сил и средств
<b>092</b>		Экспертная власть основана на том, что
Неверно	А	Исполнитель верит в права влияющего руководить другими в силу соответствующего положения в организации
Неверно	Б	Исполнитель верит, что влияющий может его вознаградить, поощрить
Неверно	В	Исполнитель верит, что влияющий может его наказать
Верно	Г	Исполнитель воспринимает влияющего как носителя специальных полезных знаний

Неверно		Характеристики влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как и влияющий
<b>093</b>		В соответствии с теорией мотивации А. Маслоу на вершине пирамиды потребностей человека находятся
Неверно	А	Потребности в защищенности
Неверно	Б	Потребности в уважении и признании
Неверно	В	Физиологические потребности
Неверно	Г	Потребности в социальном общении
Верно	Д	Потребности в самореализации
<b>094</b>		Какая организационная структура управления предусматривает наличие взаимосвязанных по уровням иерархии рабочих групп
Неверно	А	Проектная
Неверно	Б	Матричная
Неверно	В	Дивизиональная
Неверно	Г	Штабная
Верно	Д	Бригадная
<b>095</b>		Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума
Неверно	А	Потребность в уважении к себе, самоутверждение и потребность в принадлежности к социальной группе
Неверно	Б	Сложность и напряженность работы и уровень вознаграждения
Верно	В	Ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения
Неверно	Г	Гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы
Неверно	Д	Потребность в принадлежности к социальной группе и ожидание ценности вознаграждения
<b>096</b>		Какие потребности занимают нижнюю ступень в пирамиде мотивации А. Маслоу
Неверно	А	Потребности в уважении и признании
Верно	Б	Физиологические потребности
Неверно	В	Потребности в защищенности
Неверно	Г	Потребности в самореализации

Неверно	Д	Потребности в социальном общении
<b>097</b>		Какими основными чертами должен обладать лидер:
Неверно	А	Способность определить место себя и принять корректирующие меры
Неверно	Б	Умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях
Неверно	В	Быть общительным
Неверно	Г	Умение делегировать полномочия
Верно	Д	Умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала
<b>098</b>		Какой из представленных перечней задач точнее характеризует содержание управления персоналом
Неверно	А	Использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда
Неверно	Б	Отбор и набор персонала, обучение персонала, оценка труда
Неверно	В	Контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия
Неверно	Г	Найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала
Верно	Д	Планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение
<b>099</b>		Профессиональное развитие персонала предполагает:
Верно	А	Обучение, управление карьерой и оценку
Неверно	Б	Обучение
Неверно	В	Оценку
Неверно	Г	Управление карьерой
<b>100</b>		Планирование - это:
Верно	А	Управленческая функция
Неверно	Б	Сфера деятельности
Неверно	В	Объект управления
Неверно	Г	Субъект управления



## ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

### 1. Введение в менеджмент. Менеджмент как наука и искусство. Сущность и категории менеджмента.

Менеджмент – это система по достижению поставленных целей в производственной деятельности при использовании ресурсов организации, интеллекта и мотивов поведения людей

Содержание менеджмента можно рассматривать:

- как науку и искусство управления;
- как вид деятельности и процесс принятия управленческих решений;
- как аппарат управления деятельностью организации.

Основная цель менеджмента – обеспечение гармонии в развитии организации, т.е. согласованного и эффективного функционирования всех внешних и внутренних элементов организации.

Основные задачи менеджмента:

- организация производства; - стимулирование сотрудников; - определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения; - разработка стратегии развития; - определение целей развития; - осуществление контроля;

Специальные аспекты управления изучаются соответствующими отраслями: технических наук, биологических наук, теории управления социально-экономическими процессами и др.

Категория менеджмента - наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организацией. К основным категориям менеджмента относят: объекты (персонал/ресурсы) и субъекты (руководители).

- виды менеджмента — специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определенных задач. По принципу объекта различают – общий (генеральный – все процессы и организация в целом) и функциональный менеджмент (специальный – одна сфера деятельности в организации). По содержанию различают: Нормативный менеджмент (разработка миссии, видения и картины мира – философии организации), стратегический менеджмент (выработка четкой стратегии и контроль за исполнением), оперативный менеджмент (разработка практических и реальных задач для реализации стратегии – практика).

Функции менеджмента — общие (формирование целей, направление, организация, контроль), технологические (решения и коммуникации) и социально-психологические (делегирование и мотивация). Методы менеджмента – экономические, организационно-распределительные, социально-психологические.

Принципы менеджмента: - целостности (системное свойство); - иерархической упорядоченности; - целевой направленности развития; - научной обоснованности и оптимальности; - сочетание централизации и децентрализации; - демократизации.

### 2. Классические направления менеджмента: научный менеджмент, бюрократические организации, административные принципы. Процессуальный подход. Подход человеческих отношений.

Школа научного управления с самого начала стремилась к поиску наиболее продуктивного использования человеческих и материальных ресурсов.

Классическая теория. Фредерик У. Тейлор (19 век) считается отцом классической теории научного управления. Становление школы научного управления связано с публикацией в 1911 г. его книги «Принципы научного управления» и разгаром промышленной революции (перехода от мануфактуры к крупным производствам). Он первым обосновал необходимость научного подхода к управлению в целях наиболее продуктивного использования человеческих и материальных ресурсов. Тейлор отдал приоритет инженерным решениям повышения эффективности производства.

Основа власти – вертикальная иерархия и подчинение работника руководителю. Мотив – материальное вознаграждение. Основные принципы: - повышение эффективности интенсивным путем; - повышение мотивации т.е. увеличение вознаграждения; замена людей на станки;

Идеи Тейлора были развиты его последователями — Г. Гантом, Ф. Гилбрейтом, Г. Эмерсоном. Они полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь более эффективного выполнения работ – экстенсивным путём. Концепция научного управления стала переломным моментом, благодаря которому управление было признано самостоятельной областью научных исследований.

Заслуги школы научного управления состоят в том, что ее представители обосновали и выдвинули принципы научной организации труда.

Административная школа управления (Анри Файоль) (ее также называют «классическая школа управления») преследовала такие цели, как повышение эффективности больших групп людей и создание универсальных принципов управления, затрагивавших два основных аспекта: - разработку рациональной структуры организации; - построение на ее основе рациональной системы управления персоналом — бюрократической модели.

Заслуга Файоля заключалась в том, что он разделил все функции управления на общие (относящиеся к любой сфере деятельности) и специфические (относящиеся именно к управлению предприятием).

Вначале необходимо создать продуманную структуру, где нет дублирования функций и лишних уровней управления, а затем уже подыскивать подходящих работников – принцип соответствия работника деятельности организации.

Его 14 принципов: - разделение труда (повышает квалификацию); - власть (право давать команды и нести ответственность); - дисциплина (соблюдение правил); - единоначалие (выполнение распоряжений только одного руководителя); - единство направления (один план для группы людей); - подчинение индивидуальных интересов общим; - вознаграждение персонала; - централизация; - скалярная цепь (четкое построение целевой последовательности команд от руководства к подчиненным); - порядок; - справедливость; - стабильность персонала; инициатива (менеджеры должны стимулировать); - корпоративный дух.

Классическая модель организации, сформировавшаяся на основе разработок Файоля и его последователей, базируется на четырех принципах: - четком функциональном разделении труда; - передаче команд и распоряжений сверху вниз; - единстве распорядительства («никто не работает более чем на одного начальника»); - соблюдении принципа диапазона контроля (осуществление руководства ограниченным числом подчиненных).

Бюрократическая (Макс Вебер 1864-1920), построил модель идеальной бюрократии, основанную на жестко регламентированных принципах иерархической структуры, и сформулировал концепцию рационального управления. Его характеристики бюрократии: - быстрота принятия решений; - оперативностью в реализации; - жесткостью связей.

Важнейшей идеей Вебера, принятой в управлении, стала концепция социального действия – основу социального порядка в обществе составляют только социально ориентированные и рациональные действия, а задачей членов организации следует считать понимание ими собственных целей и последующую оптимизацию собственной деятельности. Каждое действие работника в организации должно быть рационально с точки зрения как выполнения им собственной роли, так и достижения общей цели организации. Рациональность является высшим смыслом и идеалом.

Недостаток – не человечность. В итоге административная школа, признавая значение человеческого фактора, не смогла осознать значимость эффективности мотивации труда.

#### Школа человеческих отношений

Эта школа зародилась в ответ на неспособность классической школы осознать человеческий фактор как основной элемент эффективной организации и управления.

Элтону Мэйо (1880-1949), провел ряд экспериментов, получивших название «хотторнские эксперименты». Изучая влияние таких факторов, как условия, организация труда, заработная плата, межличностные отношения, стиль руководства, он сделал вывод об особой роли человеческого фактора в производстве.

Мотивами поступков людей являются в основном не экономические факторы, а разнообразные потребности, которые с помощью денег могут быть удовлетворены лишь частично.

Отличительная характеристика школы человеческих отношений — перенесение центра внимания в управлении с его задач на человека. Школа основывается на достижениях наук о человеческом поведении, т.е. социологии и психологии.

Основные идеи школы человеческих отношений: - управление — социально-психологический, а не экономический процесс; - в основе управления находится человек, неповторимая личность; - человек подчиняется законам коллектива; - с природой человека несовместимы жесткая иерархия подчиненности и формализация организационных процессов.

Суть доктрины «человеческих отношений» может быть сведена к следующим положениям:

- человек — «социальное животное»; - труд человека, если он интересен и содержателен, может приносить ему не меньше удовольствия, чем игра; - средний человек стремится к ответственности, и это качество нужно использовать на производстве; - роль экономических форм стимулирования труда ограничена, они не являются единственными и универсальными;

М. Фоллет (1868-1933) была видной представительницей этой школы. Основная ее заслуга в том, что она попыталась соединить идеи трех школ управления — научного управления, административную и школу человеческих отношений.

Процессный подход.

Его сущность — в разделении всей производственной и управленческой деятельности на процессы и функции, определение взаимосвязей и организация эффективного взаимодействия между ними.

Среди преимуществ процессного подхода можно отметить: - клиентоориентированность; - нацеленность на результат; - гибкость, более оперативное принятие решений, проведение инноваций в связи с изменением внешней среды; - непрерывность управления; - возможность построения эффективной системы мотивации, направленной на максимальный учет результатов работы; - прозрачность за счет описания бизнес-процессов, их разумной формализации.

Ключевым понятием процессного подхода является понятие «бизнес-процесса».

### **3. Развитие науки о менеджменте. Подход организационного поведения. Ситуационный подход. Современная система взглядов на управление.**

Менеджмент в той или иной форме существовал всегда там, где люди работали группами. Хотя само управление старо как мир, идея управления как научной дисциплины, профессии области исследований - относительно нова.

*Древний период.*

Первые, самые простые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя. В это время управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины. Старейшины и вожди родов и племен

*Средние века.*

Н. Макиавелли - основоположник новой науки - науки государственного управления. С его именем связывают введение самого термина «государство», который он трактовал как “аппарат власти во главе с государем-правителем”. В своих основных трудах «Государь», «Рассуждения о первой декаде Тита Ливия» и «История Флоренции» он попытался прежде всего доказать, что возникновение государства - это не результат божественного предопределения, а объективная историческая необходимость - фортуна.

*Период развития менеджмента - индустриальный период (1776-1890).*

Период с XVII в. по XIX в. явился последней и самой крупной вехой в развитии донаучной управленческой мысли. Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении принадлежит А. Смит. Он является не только представителем классической политической экономии, но и специалистом в области управления, так как сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.

*Период систематизации (1856-1960).*

В сущности, то, что мы сегодня называем менеджментом, зародилось во времена промышленной революции в XIX в. Возникновение фабрики как первичного типа производства и необходимость обеспечения работой больших групп людей означали, что индивидуальные владельцы больше не могли наблюдать за деятельностью всех работников. Для этих целей обучали лучших работников. Это и были первые менеджеры.

*Информационный период (1960 г. По настоящее время).*

В 60-е гг. начинается широкая разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата, с помощью которого достигается интеграция математического анализа и субъективных решений менеджеров. В 70-е гг. появилась идея открытой системы управления.

Организация как открытая система имеет тенденцию приспосабливаться к весьма многообразной внутренней среде.

*Подход организационного поведения.* Поведение — это множество действий, характерных в определенных условиях для определенной личности. Действие — это разовый контакт с окружающим миром, выход субъекта во внешний мир. Профессиональные действия в организации образуют общее профессиональное поведение, или деятельность.

*Факторы, обуславливающие определенное организационное поведение:*

- 1) личностные параметры работника организации: социально-психологические качества личности;
- 2) параметры организации: организационно-технические параметры, условия труда, стиль и методы управления;
- 3) параметры внешней среды: законы, культура, нравственность.

Ситуационный подход — это методология исследования природы и причинности проблем, вызванных конкретными условиями и обстоятельствами, сложившимися в управлении организацией.

Основным моментом ситуационного подхода является ситуация, то есть конкретные обстоятельства (факторы), которые оказывают значительное влияние на организацию в конкретный период времени.

*Современная система взглядов на управление.*

**Старая** (сформировавшаяся в дореформенный период)

1. Централизация управления единым народнохозяйственным комплексом
2. Моноцентрическая система хозяйствования
3. Прямое государственное управление предприятиями
4. Ограниченная хозяйственная самостоятельность предприятий, жесткая система распределения и связей между ними

**Новая** (на период перехода на рыночные рельсы хозяйствования)

1. Децентрализация на базе сочетания рыночного и государственного регулирования социально-экономических процессов
2. Переход к полицентрической системе хозяйствования
3. Управление предприятиями государственного сектора на основе сочетания рыночных и административных методов
4. Самоуправление организаций негосударственного сектора как открытых, социально ориентированных систем

**4. Организация как объект управления: понятие. Требования к организации, ее цели, задачи и миссия, общие характеристики. Взаимодействие человека и организации.**

**Модель организации как открытой системы.**

*Организация* - это система сознательно координируемых действий 2-х человек или более для достижения общей цели. Организация является основой существования менеджмента.

*Требования к организации:*

- Наличие в группе не менее 2 человек.
- Наличие общей цели, которую принимают все члены группы.
- Члены группы осознанно работают вместе для достижения цели.

*Управление* - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации.

*Разные организации имеют ряд общих характеристик:*

- Ресурсы.
- Зависимость от внешней среды.
- Горизонтальное разделение труда.
- Подразделения.
- Вертикальное разделение труда.
- Необходимость управления. Смыслом любого управления является наиболее эффективное достижение поставленной цели

*Миссией* называют основную цель организации. Выбор миссии придает деятельности предприятия стабильность, так как определяются основные принципы его работы.

Миссия компании, к формулированию которой предъявляются определенные требования, должна:

- быть понятной, недвусмысленной и непротиворечивой;
- вызывать доверие, разделяться и поддерживаться сотрудниками;
- не превышать три-четыре коротких и лаконичных предложения;
- быть созидательной и вдохновляющей.

*Ожидания и представления человека об организационном окружении и его месте в нем:*

- место человека в организации;
- выполняемая работа;
- желательное вознаграждение.

*Ожидания организации в отношении человека и его роли в производственном процессе:*

- квалификационные и личностные характеристики для выполнения роли;
- требуемый результат работы;
- возможное вознаграждение.

В середине XX в. Л. Берталанти разработал общую теорию систем и сформулировал модель открытой системы. В основе его теории лежало представление о системе любого вида как о комплексе взаимодействующих элементов, находящихся в определенных соотношениях друг с другом и с окружающей их средой. Открытая система - система, обменивающаяся с внешней средой ресурсами, энергией, информацией.

Для открытой системы характерно наличие входов и выходов:

- входы - точки приложения к системе внешнего воздействия;
- выходы - точки приложения воздействия системы к внешней среде.

С точки зрения системного подхода, организация как открытая система - это механизм преобразования входной информации или ресурсов в конечную продукцию в соответствии со своими целями. Основные разновидности ресурсов входа – люди, сырье, оборудование, энергия, финансы, информация и т.д. Организация зависит от клиентов и заказчиков.

Организация, как открытая система, имеет свои особенности.

- отделена от внешней среды организации, и ее границы могут меняться со временем;
- всегда имеет совокупность целей;
- предусматривает необходимость формального координирования взаимодействия работников;
- определяет способ распределения задач и ответственности.

Для организации как открытой системы характерны следующие принципы проектирования, развития и существования: - комплексность; - формализация; - определенное соотношение централизации и децентрализации.

## **5. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой. Типы организаций по взаимодействию подразделений: традиционные, дивизионные и матричные. Новые типы организаций.**

Типы организаций по взаимодействию с внешней средой – *механистический* (Бюрократический – по Веберу) и *органический*.

*Механистический* тип характеризуется применением формальных правил и процедур, централизованного принятия решений, узко определенной ответственности в работе и жесткой иерархии власти. Для эффективной работы организации с такими характеристиками она должна работать с использованием рутинной технологии, при наличии несложного и нединамичного внешнего окружения. Достоинствами являются высокая производительность, устойчивость и предсказуемость. Недостатки определены медлительностью реакции на изменения, неповоротливостью, крупными масштабами. Пример – Почта России, гос. аппарат, энергетические корпорации, NASA.

*Органический* тип характеризуется слабым или умеренным использованием формальных процедур и правил, а также децентрализацией и участием сотрудников в процессе принятия решений, широко определяемая ответственность в работе, гибкость структуры власти и небольшое количество уровней иерархии. Достоинства – универсальность, применительность в начальной стадии, гибкость в кризисных условиях. Недостатки – сложность управления крупными организациями, поиск высококомпетентных управленческих кадров, отсутствие возможности полного контроля в неожиданных ситуациях. Пример, SpaceX, British Airways, Apple, крупные больницы, Яндекс, Озон.

Существует три самых распространенных типа организаций по взаимодействию подразделений: традиционная [Директор – его заместители, отделы; контроль един, крепкая вертикальная

иерархия; Пример, частные медклиники, газеты, Додо, Tesla, Coca Cola], дивизионная [отделенческая; каждая структура отвечает одной своей сфере рынка/деятельности, Директор, совет директоров, руководители структурных подразделений – начальники отделов, отделы; контроль распределен на всех руководителей структурных подразделений, крепкая горизонтальная иерархия; Пример, General Motors, Boeing, Яндекс, Группа компаний Аэрофлот – Победа (лоукост), Россия (внутренние дешевые), Аэрофлот (международные премиальные)] и матричная [объединяет обе модели, Директор – совет директоров, руководители структурных подразделений – отделы, власть и иерархия матричная, основывается в образе проектных офисов для каждой сферы деятельности; Пример, Airbus, Procter & Gamble, Samsung, ГК Московский транспорт, РЖД, Гринпис].

*Новые типы организаций.* Эдохрокатические организации — это организации, использующие высокую степень свободы в действиях работников, их компетентность и умение самостоятельно решать возникающие проблемы (Пример, Tesla, Xiaomi). Многомерные организации — это организации, в которых рабочие группы (подразделения) самостоятельно и одновременно выполняют три функции (снабжение, производство, сбыт) (Пример, Siemens, Samsung). Организации, ориентированные на рынок – это органические, быстро адаптируемые дивизиональные или матричные организации, в которых все их части (НИОКР, производство, кадры, маркетинг, снабжение, сбыт, финансы, обслуживание) группируются вокруг рынка или рынков (Пример, IBM, Microsoft, McDonalds).

## **6. Производственно-технологические характеристики организации. Размер организации.**

**Разделение труда и специализация. Норма управляемости. Уровни управления.**

**Централизация и децентрализация.**

*Организация* - это система сознательно координируемых действий 2-х человек или более для достижения общей цели.

**Производственно-технологические характеристики организации** зависят от вида ее деятельности, а полная система производственной деятельности предприятия носит название операционной системы, в рамках которой существуют определенные типы производств, — комплексная характеристика технических, организационных и экономических особенностей производства, обусловленная его специализацией, объемом и постоянством номенклатуры продукта, а также формой его движения по рабочим местам. Зависит от масштаба (мелкая, средняя, крупная, корпоративная), номенклатуры товара (мед приборы, мед услуги и тд), серийности производства (единичный, серийный, массовый) и уровня интеграции современных цифровых технологий (низкий, средний и тд).

**Разные организации имеют ряд общих характеристик:** - Ресурсы; - Зависимость от внешней среды; - Горизонтальное разделение труда; - Подразделения; - Вертикальное разделение труда; - Необходимость управления. Смысл любого управления является наиболее эффективное достижение поставленной цели.

**Размеры организации** группируются на крупные, средние и малые. Принято считать, что численность работников средних предприятий составляет от 100 до 300 человек, а крупных - от 300.

**Разделение труда и специализация**

В любой организации существует разделение труда между ее работниками и подразделениями. Горизонтальное разделение труда - это разделение всей работы на составляющие компоненты в пределах одного уровня иерархии. Вертикальное разделение труда определяет работу по координированию действий и означает разделение работ между работниками и подразделениями организации, находящимися на различных уровнях иерархии.

Уровень специализации отражает степень разделения труда. При высокой степени специализации выполняется узкий набор функций, при низкой - широкий.

**Норма управляемости** – это количество людей, которыми непосредственно управляет руководитель, которые находятся в его непосредственном подчинении. Это обусловлено особенностью оперативной памяти человека: хранить информацию о семи несвязанных между собой объектах. В реальной жизни норма управляемости может достигать 40 человек. Норма

управляемости зависит от способностей, опыта руководителя, а также от однородности выполняемых задач.

### **Централизация и децентрализация**

Централизация – сосредоточение прав по принятию решений на высшем уровне управления, децентрализация – передачу прав по принятию решений на более низкие уровни иерархии. Централизация (один центр – жёсткость). Децентрализация (много центров – гибкость).

**Уровни управления.** В зависимости от уровня управленческой иерархии условно можно выделить руководителей *высшего, среднего и низового* звена.

## **7. Внутренняя среда организации. Организационная структура медицинских организаций.**

### **Внешняя среда организации, ее значение в управлении.**

**Внутренняя среда организации** — совокупность процессов, в результате которых организация преобразует имеющиеся ресурсы в товары и услуги, предлагаемые рынку. В составе внутренней среды можно выделить две части: ресурсную часть, операционную часть.

**Ресурсная часть организации** — совокупность ресурсов, которыми организация располагает для осуществления своей деятельности. В состав ресурсной части входят менеджмент как ресурс, определяющий организацию процессов управления (менеджеры и их квалификация, методы и технология управления, информация, необходимая для принятия управленческих решений и т. п.), финансы как ресурс, определяющий возможности в приобретении необходимых ресурсов для своего развития, персонал как трудовой ресурс.

**Операционная часть организации** — совокупность процессов, связанных с преобразованием исходных ресурсов в готовый товар (услугу). В состав операционной части включаются процессы, связанные с анализом состояния целевых рынков, процессы проведения научных исследований и разработки новых товаров (работ, услуг), процессы поставки производственных ресурсов, производства и сбыта продукции.

Также внутренняя среда организации включает в себя такие факторы, как ее культура, структура, политика организации. *В случае медицинских организаций это отражается*, например, во взаимодействии между медицинскими работниками, системе управления персоналом, наличии необходимого оборудования и технологий для оказания медицинской помощи, а также в определенных процессах и процедурах, которые используются в работе.

**Организационная структура медицинских организаций** может различаться в зависимости от их типа, размера и специализации. Однако, обычно она включает следующие **основные элементы**:

**Руководство** — это высшее руководящее звено, которое принимает стратегические решения и определяет цели и задачи медицинской организации. **Медицинский персонал** — врачи, медсестры, фельдшеры и другие специалисты, работающие в медицинской организации. Они занимаются прямым медицинским обслуживанием пациентов. **Административный персонал** — сотрудники, занятые в организационных и административных вопросах, такие как кадровая служба, финансовый отдел, юридический отдел и т.д. **Подразделения по лечению конкретных заболеваний** — отделения или центры, специализирующиеся на лечении определенных заболеваний, таких как онкология, кардиология, неврология и др. **Отделение экстренной помощи** — подразделение, занимающееся предоставлением медицинской помощи в экстренных случаях. **Служба качества** — подразделение, отвечающее за контроль и улучшение качества медицинских услуг, оказываемых пациентам. **Служба информационных технологий** - подразделение, занимающееся разработкой и сопровождением программного обеспечения и аппаратного обеспечения, необходимого для работы медицинской организации.

Внешняя среда организации, ее значение в управлении.

Она состоит из различных факторов, которые находятся за ее пределами, но имеют прямое или косвенное влияние на ее деятельность.

К таким факторам можно отнести:

- экономические условия и НТП;
- политическую обстановку;
- социальные тенденции;
- законодательство;
- конкурентную среду;

- демографические тенденции.

**Значение внешней среды в управлении** заключается в том, что успех организации в значительной степени зависит от того, насколько хорошо ей удается адаптироваться к изменениям во внешней среде. *Медицинское учреждение должно быть готово адаптироваться к изменениям внешней среды, чтобы эффективно управлять своей деятельностью и успешно выполнять свою миссию.* Например, изменения в законодательстве могут повлиять на требования по лицензированию или сертификации, что может привести к необходимости перестройки бизнес-процессов и/или инвестиции в обучение персонала.

## 8. Понятие управленческой структуры, факторы на нее влияющие. Типы управленческих структур.

Управленческая структура (организационная структура управления) представляет собой упорядоченную совокупность органов управления (должностей, подразделений и служб), находящихся в определенной взаимной связи и соподчинении и объединенных коммуникационными каналами т.е. она определяет, как различные подразделения и должности связаны друг с другом и как они взаимодействуют для достижения общих целей организации.

Выделяют органы общего управления (дирекция); органы линейного управления (руководство подразделениями основной деятельности); органы функционального управления (например, отделы). Совокупность органов управления, решающих общую задачу, образует звено управления, а совокупность органов управления одного уровня - управленческую ступень.

**Факторы**, влияющие на управленческую структуру: - Размер организации; - Тип деятельности. Например, ориентированная на производство, может иметь структуру, основанную на функциональных подразделениях, в то время как организация, ориентированная на проектную работу, может иметь матричную структуру; - Стратегия организации; - Культура организации: Организации с более формализованной и иерархичной культурой могут иметь более жесткую и централизованную структуру, в то время как организации с более коллективистской и гибкой культурой могут иметь более децентрализованную структуру.

### Типы управленческих структур:

Линейная структура управления используется, как правило, малыми предприятиями, осуществляющими несложное производство. Модель характеризуется тем, что во главе каждого подразделения стоит руководитель, сосредоточивший в своих руках все функции управления и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. Сильной стороной этой схемы управления является то, что при ней возникает полная ответственность руководителя за результаты работы, практически исключено выполнение противоречивых заданий и распоряжений. Однако такая структура управления требует от руководителя разносторонних знаний по все направлениям деятельности.

Линейно-функциональная структура является, пожалуй, самой распространенной. Она предполагает создание при линейных руководителях специальных подразделений. Основное назначение которых – выполнение специфических функций и предоставление консультаций руководству по своим направлениям деятельности. Чем крупнее фирма, тем более разветвленным аппаратом она располагает. Преимущества линейно-функциональной модели управления: - повышение обоснованности; - разделение ответственности;

Дивизиональная (или отделенческая) структура управления применяется в тех случаях, когда в состав предприятия входят самостоятельные производственно-хозяйственные подразделения, расположенные на различных территориях. Эти самостоятельные подразделения практически полностью отвечают за разработку, производство и сбыт однородной продукции или за результаты хозяйственной деятельности на определенных региональных рынках.

Матричная структура управления является наиболее сложной, но считается наиболее гибкой формой управления, так как быстро приспосабливается к изменениям во внешней среде.

В матричной структуре наряду с постоянными функциональными отделами образуются временные проектные группы для решения конкретных проблем. Члены проектных групп часто остаются в штате функциональных подразделений, что дает возможность легко перемещать персонал при переходе от одного проекта к другому и лучше его использовать. Такая структура управления



считается целесообразной, если существует необходимость освоения ряда новых изделий в сжатые сроки, внедрения технологических новшеств и быстрого реагирования на колебания рынка.

## **9. Организационная культура: понятие, структура, содержание, характеристики.**

**Организационная культура** - это совокупность общих ценностей, убеждений, норм, традиций и способов поведения, которые преобладают внутри организации и влияют на ее атмосферу, отношения между сотрудниками, принятие решений и общую работу.

Первой и одной из самых удачных попыток структурирования корпоративной культуры стала модель, предложенная Эдгаром Шейном. Анализируя структуру организационной культуры, он предложил выделить три ее уровня: поверхностный, внутренний и глубинный.

Знакомство с организационной культурой начинается с **поверхностного уровня**, включающего такие внешние организационные характеристики, как продукция или услуги, оказываемые организацией, используемая технология, архитектура производственных помещений и офисов, наблюдаемое поведение работников, формальное языковое общение, лозунги и т.п.

Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают ее второй, **внутренний уровень**. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей.

Третий, **глубинный уровень** включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Шейн выделил отношение к бытию в целом, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе.

### **Содержание организационной культуры представлено следующими элементами:**

**Ценности:** основные принципы и убеждения, которые организация считает важными и следует им (представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что – плохо)

**Коммуникация:** способы общения и передачи информации внутри организации, включая форматы, каналы и стиль общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, "телефонного права").

**Нормы:** неофициальные правила поведения и действия (набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения).

**Осознание себя и своего места в организации:** (в одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других— поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний)

**Осознание времени, отношение к нему и его использование.**

**Развитие и самореализация работника.**

**Трудовая этика и мотивирование.**

**Ритуалы и символы, привычки:** формальные и неформальные обычаи, традиции, обряды и символы, которые олицетворяют ценности и идентичность организации.

**Внешний вид, одежда и представление себя на работе.**

### **Организационная культура может быть характеризована следующими чертами:**

1. **Уникальность:** каждая организация имеет свою уникальную культуру, которая отражает ее идентичность и специфику.

2. **Стабильность:** организационная культура является стабильной и изменяется медленно со временем.

3. **Сознательность и неосознанность:** часть элементов организационной культуры осознается и активно формируется, в то время как другие элементы могут быть неосознанными и скрытыми.

4. **Влияние на поведение:** организационная культура оказывает сильное влияние на поведение сотрудников, их мотивацию, принятие решений и взаимоотношения внутри организации.

5. **Культурные подсистемы:** организационная культура может иметь подразделения или группы с различными подкультурами, которые могут различаться внутри одной организации.

*Организационная культура играет важную роль в формировании рабочей атмосферы, удовлетворенности сотрудников, привлекательности организации для талантов и ее успешности в целом. Поэтому она требует осознанного управления и развития со стороны руководства организации.*

## 10. Функции менеджмента: планирование, организация, мотивация и контроль.

### Планирование как основная функция управления. Цели и планы организации.

**Функции менеджмента** - виды деятельности, необходимые для осуществления управления. Они раскрывают содержание управленческой деятельности.

**Планирование** - функция управления, определяющая цели и задачи деятельности, необходимые для этого средства, а также разрабатывающая методы, наиболее эффективные в конкретных условиях.

По содержанию и периоду планы могут быть видов: - оперативными, краткосрочными (на 1 год и менее); - тактическими, среднесрочными (от 1 года до 5 лет); - стратегическими, долгосрочными (на 5 и более лет).

**Организация** - обеспечение всем необходимым для нормальной работы - персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и др. - процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

**Мотивация** - побуждение эффективно трудиться для достижения целей, сформулированных в планах, с помощью экономического и морального стимулирования и создание условий для проявления творчества. Это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека действовать специфическим, целенаправленным образом; процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей организации и (или) личных целей. (Теории мотивации – Маслоу, Макклеланд, Герцберг, Врум, Портера-Лоурера).

**Контроль** - функция пресса управления, целью которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы. На основании его данных производится корректировка ранее принятых решений и нормативов.

**Виды контроля:** - Предварительный (осуществляют до начала деятельности организации с целью проверки его готовности к предстоящей работе). - Текущий (осуществляется непосредственно в ходе производственно-коммерческой деятельности). - Заключительный (связан с оценкой выполнения организацией всех разделов бизнес-плана, и поэтому требует всестороннего анализа сильных и слабых аспектов деятельности организации за истекший период - с целью получения информации для последующих этапов планирования).

*Осуществляется путем наблюдения, учёта и анализа сторон деятельности организации.*

**Планирование** – это формирование образа будущего в сознании субъекта. Это обязательная предпосылка воплощения поставленных целей. Планирование является одной из важнейших функций управления.

**Цель планирования** - обеспечение достижения намеченных целей, выполнение поставленных задач.

**Процесс планирования состоит как минимум из пяти этапов:**

1. Прогнозирование. Под прогнозированием понимается работа, выполняемая менеджером, пытающимся заглянуть в будущее. На этом этапе дается оценка риска. 2. Выяснение и выбор альтернатив развития. 3. Формулирование целей. 4. Разработка программы действий и составление графика работ. 5. Формирование бюджета.

**Весь процесс планирования на предприятии делится на 2 стадии:**

1) Разработка стратегии фирмы (перспективное, стратегическое планирование).

1) Определение тактики планирования (оперативное, тактическое планирование).

**Принципы планирования** (общие правила соблюдения планирования). От их соблюдения зависит эффективность планирования:

1. Принцип единства. Организация – это система. 2. Принцип участия. Процесс планирования должен привлекать к себе тех, кого он непосредственно затрагивает. 3. Принцип непрерывности. Процесс планирования должен осуществляться постоянно. 4. Принцип гибкости, связанный с принципом непрерывности, заключается в обеспечении возможности для планов менять направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств. 5. Принцип точности – планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности предприятия. 6. Реальность. 7. Обеспечение плановых заданий ресурсами. 8. Директивность.

**Виды планов:**

I По степени охвата: - общее (охватывающее всю сферу деятельности фирмы); - частное (охватывающее определённые сферы деятельности);

II По содержанию планирования: - стратегическое (поиск новых возможностей); - тактическое (создание определённых предпосылок); - оперативное (реализация возможностей).

III По предмету планирования: - целевое (определение целей); - планирование средств (материальные и трудовые ресурсы, финансы); - программное (планирование программ производства и сбыта); - планирование действий (специальные продажи, многоуровневый маркетинг).

IV По сферам функционирования: - планирование производства; - планирование сбыта; - планирование персонала; - расширенное общее планирование.

V По срокам: - краткосрочное – до 1 года (полугодовое, квартальное, месячное, недельное); - среднесрочное (на срок от 1 до 5 лет); - долгосрочное (на срок от 5 и более лет).

VI С точки зрения структуры управления: - общее планирование предприятия; - планирование сфер деятельности; - планирование работы подразделений фирмы.

VII По возможностям изменения планов: - жёсткое планирование; - гибкое планирование.

**Цели организации** - результаты, которых стремится достичь организация, и на достижение которых направлена ее деятельность. **План организации** – это инструкция для менеджеров, описывающая какую роль каждая часть организации должна выполнять в процессе достижения главной цели.

## **11. Цель как важнейшая характеристика менеджмента. Задачи планирования. Принципы планирования.**

Цель представляет собой предвосхищение результатов какого-либо рода деятельности. Цель определяет концепцию развития организации и основные направления (деловая активность). С позиции менеджмента цель представляет собой желаемое состояние объекта управления через определённый промежуток времени. Для этого необходима конкретная программа действий, реализация которой позволит данную ситуацию «превратить» в желаемую.

Цели организации реализуются через стратегию и тактику и исходят из миссии организации. Миссия организации – главная цель организации, ради которой она создана и которая характеризует определённый вид её деятельности. Формулировка миссии включает: - цель организации; - характеристику культуры организации; - тип привлекаемых работников.

Цели делятся на: общие и специфические.

Цели делятся по временам их достижения на: краткосрочные (могут быть достигнуты в течение года); - среднесрочные (от одного до пяти лет); - долгосрочные (свыше пяти лет).

Основные требования к целям управления; цели должны быть: 1- корректными и измеримыми; 2- реальными и достижимыми; 3- ориентированными во времени (долгосрочные; краткосрочные); 4- формулируемыми и формализуемыми; 5- совместимыми во избежание конфликтов; 6- доступными для проверки и корректировки, так как постоянно меняется окружающая среда; 7- связанными с системой вознаграждений; 8- согласованными по горизонтали (между подразделениями на одном уровне) и по вертикали (между уровнями управления).

Задачи планирования. 1- предвидение перспектив развития хозяйственной системы на определённый период; 2- обеспечение рационального и эффективного использования ресурсов; 3- достижение и поддержание конкурентоспособности продукции и субъектов хозяйствования; 4- улучшение финансового положения и повышение устойчивости функционирования системы.

Принципы планирования: - Принцип единства (системности), - Принцип непрерывности, - Принцип гибкости. - Принцип точности требует обоснованности, детализации и конкретизации планов в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия. Принцип участия означает, что в разработку планов должны включаться все специалисты объекта хозяйствования, а при необходимости – специалисты извне и партнеры

## **12. Виды планирования. Целевое планирование. Сравнительная характеристика стратегического и оперативного планирования. Процесс и этапы планирования.**

**Стратегическое планирование** – как правило ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития хозяйствующего субъекта (стратегия – функция направления). Посредством стратегического планирования определяются перспективные цели и вырабатываются средства их достижения

**Тактическое планирование** – процесс создания предпосылок по реализации возможностей предприятия, выявленных в ходе стратегического планирования. Тактическое планирование позволяет использовать скрытые резервы, что может найти выражение в увеличении объемов производства, снижении затрат, повышении качества, увеличении производительности труда, уменьшении потребности в капитальных затратах.

**Оперативное планирование** – является завершающим этапом в процессе планирования хозяйственной деятельности предприятия. Основная задача оперативно-календарного планирования состоит в конкретизации показателей тактического плана с целью организации повседневной планомерной и ритмичной работы предприятия и его структурных подразделений.

**Целевое планирование** – процесс определения целей предприятия. Предметом является – стоимостные и социальные цели определяющие политику предприятия. В отдельных случаях к предмету может относиться планирование программ, а также путей и средств их достижения.

Признаки сравнения	Стратегическое планирование	Оперативное планирование
Уровень менеджмента	Преимущественно высший	Все уровни с акцентом на средний
Основная ориентация	Проблемная ориентация	Временная ориентация
Вид проблем	Слабо структурированные, качественные	Хорошо структурированные, количественные
Неопределенность	Высокая степень	Низкая степень
Сущность планирования	- ориентация на инновации; - стратегическая -адаптация к внешней среде; - соблюдение правила: «делать эффективные вещи»	— ориентация на интеграцию; — координация внутренней среды; — соблюдение правила: «вещи делать правильно»
Целевой критерий	Создание потенциала успеха	Реализация потенциала успеха
Время планирования	Акцент на долгосрочное, частично кратко- и среднесрочное планирование	Акцент на кратко- и среднесрочное планирование
Единица планирования	Стратегические хозяйственные единицы	Все функциональные области и все сотрудники
Степень детализации	Укрупненная проработка	Детальная проработка
Исходная информация	Политика организации, внешняя среда	Основная и функциональная стратегии - организации, внутренняя среда
Форма организации планирования	Централизованная (руководство)	Децентрализованная (централизованное регурфрвание)

Результат планирования — определение оптимального использования возможностей предприятия и предотвращение ошибочных действий, ведущих к снижению эффективности его работы.

**Процесс планирования независимо от вида планов включает три этапа:**

**Этап постановки задачи** планирования включает формирование цели и анализ проблемы планирования. Конкретное выражение целей планирования зависит от вида разрабатываемых планов. Анализ проблемы заключается в изучении и сравнении фактически достигнутого или ожидаемого на момент разработки плана состояния объекта планирования с требуемыми

целевыми значениями параметров.

**Этап разработки плана** предусматривает формирование возможных вариантов решения проблемы планирования, прогнозирование возможных последствий их реализации для организации, оценку вариантов и принятие планового решения.

**Этап реализации планового решения** заключается в доведении планового решения до исполнителей в виде плановых заданий, нормативов, показателей.

**Этапы планирования:** Сбор, оценка и анализ информации; Формулировка основной цели деятельности; Принятие решения и формулировка программы действий; Документирование; Координация и утверждение планов; Контроль за выполнением планов;

### 13. Процесс стратегического планирования. Оценка и анализ внешней среды, анализ внутренней среды.

**Стратегическое планирование** — это процесс определения направления компании, который обычно выполняют ее руководители. Он включает в себя установление приоритетов и принятие решений о том, как будут распределяться ресурсы, в целях поддержки выработанной концепции.

**Процесс стратегического планирования можно представить в виде следующей последовательности действий:** - Оценка стратегий; - Анализ альтернатив; - Выбор; - Управление стратегиями; - Анализ внешней среды; - Анализ сильных и слабых сторон; - Цели; - Миссии;

**Внешняя среда предприятия** – это все условия и факторы, которые возникают независимо от деятельности предприятия и оказывают существенное воздействие на него. Внешние факторы обычно делятся на две группы: факторы прямого воздействия (поставщики ресурсов, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, государство, профсоюзы, акционеры) и факторы косвенного воздействия.

**Внутренняя среда предприятия** определяет технические и организационные условия работы предприятия и является результатом управленческих решений. Целью анализа внутренней среды предприятия служит выявление слабых и сильных сторон его деятельности, так как, чтобы воспользоваться внешними возможностями, предприятие должно иметь определенный внутренний потенциал.

**Внутренняя среда организаций** включает следующие основные элементы: производство, финансы, маркетинг, управление персоналом, организационную структуру.

*Для анализа внешней и внутренней среды используют следующие методы и инструменты (PEST-анализ, SWOT-анализ, ETOM-анализ, SNW-анализ).*

### 14. Определение понятий «организация как функция управления», «делегирование», «ответственность». Ответственность в контексте делегирования. Объем ответственности.

**Организация как функция управления** состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования. Это процесс объединения людей и средств для достижения поставленных организацией целей.

**Организационное проектирование** — деление организации на блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации целей организации.

Организация процесса работы включает в себя обеспечение нормального функционирования и взаимодействия различных подразделений предприятия для достижения запланированных целей.

Организационное проектирование **включает следующие этапы:**

- деление организации на блоки по горизонтали;
- установление соотношений полномочий различных должностей;
- определение должностных обязанностей.

Можно сформулировать следующие **принципы проектирования системы организационного управления:** – развитие демократических основ управления. – принцип системного подхода организации. – принцип управляемости. – принцип соответствия субъекта и объекта управления. – принцип адаптации. – принцип специализации. – принцип централизации. – принцип профессиональной регламентации. – принцип правовой регламентации.

На формирование новой организационной структуры оказывают влияние **факторы** внешнего окружения организации, стратегия, система принятия решений, имеющаяся технология, персонал, размер организации и существующая структура

**Таким образом, организация – это функция управления.** Из всего множества значений термина «организация» в смысле управленческой функции чаще всего используются два: - **организация – это структура системы** в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место, когда люди объединены совместным трудом;

- **организация – это процесс**, посредством которого создается и сохраняется структура организации.

**Делегирование полномочий** — это процесс передачи части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам для достижения конкретных целей организации.

**Делегирование** - это передача руководителем задания подчиненному, которое тот в состоянии выполнить качественно, исходя из своих полномочий и квалификации

**Цели делегирования:** – разгрузка вышестоящих руководителей, что позволит создать наилучшие условия для решения стратегических и перспективных задач управления; – повышение дееспособности нижестоящих звеньев; – активизировать «человеческий фактор», увеличить вовлеченность и заинтересованность работников.

К числу основных принципов рационального делегирования в менеджменте относятся:

– **единоначалие**, когда сотрудник получает задания и отвечает за их выполнение перед одним начальником; – **соответствие**, состав задач должен соответствовать характеру полномочий сотрудника; – **координация**, т. е. полномочия должны динамично корректироваться в соответствии с новыми заданиями сотрудника; – **достаточность**, когда масштабы ответственности не должны превышать индивидуальные возможности сотрудника; – **мотивированность**, расширение ответственности должно мотивироваться повышением оплаты, влияния или лидерства. Делегирование базируется на ответственности и полномочиях.

**Ответственность** — это обязательство работника выполнять делегируемые ему задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. Под обязательством понимается то, что от индивида ожидается выполнение конкретных рабочих требований, когда он занимает определенную должность в организации.

**Полномочие** — совокупность официально предоставленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные действия в интересах организации.

**Можно делегировать:** – все рутинные виды работ; – специализированную деятельность (например, составление отчетов); – частные работы (разработка разделов планов, ответы на запросы и т.д.); – подготовительные работы (составление материалов к совещанию, проектов документов и т.п.); – участие в совещаниях.

**Не рекомендуется делегировать** – окончательное определение целей; – контроль результатов; – работу с кадрами; – новые, необычные дела; – задачи особой важности; – конфиденциальные дела.

### **Проблемы делегирования**

Менеджер избегает делегирования по следующим причинам: – недоверие к подчиненному; – боязнь за свой авторитет; – отсутствие дополнительного времени на разъяснение и контроль; – низкая квалификация руководителя, незнание техники делегирования; – недооценка руководителем преимуществ делегирования. Подчиненный не желает принимать на себя полномочия: – неуверенность в своих силах; – боязнь вызвать критику со стороны руководства; – нежелание нести дополнительную ответственность.

### **Типы полномочий**

**Линейные полномочия** передаются непосредственно от руководителя к подчиненному, и при необходимости, далее, к другим подчиненным. При таких полномочиях можно действовать в пределах конкретной организационной структуры без согласования с другими руководителями.

**Административные полномочия** базируется на делегировании различных функций аппарату управления. Он занимается консультированием линейных руководителей по вопросам планирования, финансирования, сбыта продукции и т.п. Речь идет о функциях помощников и секретарей.

### **Разновидности административных полномочий:**

– рекомендательные полномочия – линейные руководители могут обращаться за советом в соответствующую службу, но не обязательно полученные советы выполнить.

– параллельные полномочия – установление систем сбалансированной власти, что способствует созданию эффективного контроля и предотвращению ошибок. Пример, необходимость наличия двух подписей (директора и главного бухгалтера) на платежных поручениях, направляемых в банк.

– функциональные полномочия – аппарат управления может, как начать, так и запретить порядок действий по указанию менеджера (например, единый подход по сбору данных).

## **15. Организационные полномочия, их пределы. Полномочия и власть. Препятствия к эффективному делегированию.**

### Организационные полномочия

Если предполагается, что какое-то лицо примет ответственность за выполнение задачи — организация должна предоставить ему требуемые ресурсы. Руководство осуществляет это путем делегирования полномочий вместе с задачами.

**ПОЛНОМОЧИЯ** представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются **должности, а не индивиду**, который занимает ее. Когда индивид меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой. Однако, поскольку делегирование невозможно пока на должности нет человека, говорят о делегировании полномочий индивиду.

Согласно классической концепции, полномочия передаются от высших к низшим уровням организации. Если подчиненный не принимает полномочий от руководителя, то передачи полномочий не происходит. Концепция принятия полномочий признает существование такой власти, которая часто уменьшает возможности руководителей применять полномочия.

**ПРЕДЕЛЫ ПОЛНОМОЧИЙ.** Согласно определению, полномочия являются ограниченным правом использовать ресурсы и командовать людьми. Внутри организации эти пределы обычно определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде, или передаются подчиненному устно. Лица, выходящие за эти пределы, превышают полномочия даже, когда это необходимо для выполнения делегированных задач.

В общем случае, пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления. Но даже полномочия высшего руководства ограничены. Существует множество внешних ограничений полномочий. Законодательство запрещает руководителям сознательно делегировать обязанности, которые могут привести к серьезным травмам рабочих.

Большая часть полномочий руководителя определяется традициями, нравами, культурными стереотипами и обычаями общества, в котором организация функционирует. Люди подчиняются приказам начальника частично из-за того, что это социально приемлемое поведение. Эти факторы, с одной стороны, ограничивают полномочия, а с другой, поддерживают их. Руководители не могут делегировать полномочия, которые противоречат законам или культурным ценностям, по крайней мере, на долгий срок. Это означает, конечно, что они не могут делегировать обязанности, требующие таких полномочий, и ожидать их выполнения.

**ПОЛНОМОЧИЯ И ВЛАСТЬ.** Полномочия и власть часто путают друг с другом. **Полномочия** определяются как ограниченное, присущее должности, право использовать ресурсы организации. В отличие от этого, **власть** представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию. Можно иметь власть, не имея полномочий.

**Полномочия** определяют, что лицо, занимающее должность, имеет право делать. **Власть** определяет, что оно действительно может делать. Способы использования власти могут оказывать положительное или отрицательное воздействие на организацию.

**Препятствия к эффективному делегированию** Ожидания и обязательства, создаваемые делегированием, могут стать мощной силой для обеспечения гармонии и единства цели. Но если руководство не будет предпринимать усилий по учету качеств личности и потребностей

получателей полномочий, то могут возникнуть большие проблемы. Делегирование требует эффективных коммуникаций. У руководителей есть обязанности, которые должны выполняться подчиненными. Для их выполнения подчиненные должны точно понимать, чего хочет руководитель. Делегирование связано также с мотивацией, влиянием и лидерством. Руководитель должен заставить подчиненных эффективно выполнять их задачи.

**Пять причин,** по которым руководители могут с неохотой делегировать полномочия, а подчиненные — уклоняться от дополнительной ответственности:

1. **Заблуждение «Я это сделаю лучше».** Руководитель утверждает, что поскольку он может сделать эту работу лучше, то он и должен ее делать вместо подчиненного. Два соображения показывают ошибочность утверждения. Во-первых, трата времени на задание, которое мог бы выполнить подчиненный, означает, что руководитель не сможет так же хорошо выполнять другие обязанности. Во-вторых, если руководитель не будет разрешать подчиненным выполнять новые задания с дополнительными полномочиями, то они не будут повышать свою квалификацию.

2. **Отсутствие способности руководить.** Руководители так погружаются в повседневную работу, что пренебрегают более общей картиной деятельности. Будучи не в состоянии охватить долгосрочную перспективу в череде работ, они не могут полностью осознать значение распределения работы между подчиненными.

3. **Отсутствие доверия к подчиненным.** Если руководители действуют так, как будто не доверяют подчиненным, то подчиненные будут работать соответствующим образом. Они теряют инициативность и почувствуют необходимость часто спрашивать, правильно ли выполняют работу. Это приведет к порочному кругу, усиливая недоверие к подчиненным.

4. **Боязнь риска.** Поскольку руководители отвечают за работу подчиненного, они могут испытывать опасения, что делегирование задания может породить проблемы, за которые им придется отвечать.

5. **Отсутствие выборочного контроля.** Параллельно делегированию полномочий, руководство должно создать механизм контроля для получения информации о результатах работы подчиненных.

**Подчиненные избегают ответственности и блокируют процесс делегирования по причинам:**

1. Подчиненный считает удобнее спросить босса, что делать, чем самому решить проблему.

2. Подчиненный боится критики за совершение ошибки. Поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, подчиненный уклоняется от нее.

3. У подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания.

4. У подчиненного больше работы, чем он может сделать, или же он считает, что это так.

5. У подчиненного отсутствует уверенность в себе.

6. Подчиненному не предлагается положительных стимулов дополнительной ответственности

## **16. Определение мотивации и ее роли в управлении. Теории мотивации: содержательные, процессуальные, их использование в практике управления.**

Мотивация – это внешнее или внутреннее побуждение человека к деятельности, и способы его инициирования, возбуждения. Сущность мотивации как функции управления сводится к тому, чтобы работники организации выполняли свои обязанности эффективно и качественно, соотносясь со своими интересами и установленными планами.

Содержательные теории

-Теория Маслоу

-Теория Адельфера

-Теория Мак-Клелланда

-Теория Герцберга

Содержательные теории мотивации в качестве побудительных мотивов к труду, рассматривают внутреннее содержание человека и его потребностей

(1) Маслоу предложил следующую иерархию побуждающих к труду потребностей  
1) физиологические 2) потребность в безопасности 3) соц. потребности 4) потребность в уважении  
5) потребность самовыражения



(2) По теории Адельфера потребности человека объединены в 3 группы: 1) потребности существования(безопасности, физиологические) 2) потребности связи( потребности принадлежности к какой то группе, друзья, семья) 3)потребности роста(потребности в признании, самоутверждении)

(3) теория Мак-Клейлонда теория приобретенных потребностей предусматривает 3 потребности 1)потребность достижений (ставить цели и достигать их) 2)потребность соучастия (стремление к общению) 3)власть 1группа-стремление ради самой власти 2 группа- ради достижения цели. эти потребности не имеют иерархической структуры

(4) В теории двух групп факторов Герцберг выделяет 2 фактора: 1-внешние(гигиенический) связанные с внешней средой, с трудом, з/п, контролем за работой) 2-внутренние (мотивирующие) достижение успеха, возможность роста, интерес к работе). Теория Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу.

Процессуальные теории

-Теория ожидания Врума

-Теория справедливости Адамса

-Модель Портера-Лоулера

(1) суть теории ожидания Врума состоит в надежде человека на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению желаемого. В отношении мотивации к труду теория рассматривает процесс : затраты труда- результат- вознаграждение. Мотивация будет эффективна в том случае когда на каждом этапе ожидание будет положительным.

Мотивация как функция управления

Мотивация – это процесс такой ориентации побудительных стимулов работника, при которой он стремится к достижению целей организации; это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Единственная возможность делать работу чужими руками – это воздействовать на мотивы поведения работников, направлять его в нужное русло. В настоящее время выделяют две категории теории мотивации: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации представляют попытки классифицировать общечеловеческие потребности по определенным категориям. Но единой классификации нет. Но есть общее понимание деления потребностей на первичные и вторичные.

Первичные потребности – физиологические потребности, как правило, врожденные. Вторичные – психологические: потребности в уважении, успехе, привязанности, власти, принадлежности кому или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом.

Содержательные теории мотивации. Содержательные теории мотивации стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы.

Иерархия потребностей по Маслоу. Создавая теорию мотивации в 40-е годы Абрахам Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий. 1.Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.2. Потребность в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. 3. Социальные потребности, – это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.4. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.5. Потребности самовыражения – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности. Первое, из модели Маслоу, это то, что потребности человека уменьшаются в этой последовательности. Второй вывод состоит в том, что человек прежде всего стремится удовлетворить первую из указанных в перечне потребностей. После ее полного или частичного удовлетворения его внимание переключается на следующую потребность .И, в-третьих, для воздействия на поведение человека вам следует сначала выяснить, какая потребность в данный момент для него главная. Продемонстрируйте индивиду возможности организации в

удовлетворении этой потребности. Одна из трудностей, с которой приходится сталкиваться при этом подходе, в том, что потребности людей меняются. Нельзя рассчитывать на то, что если один раз мотивация сработала, то она будет эффективна и в дальнейшем. Другой моделью мотивации, делавшей упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида Мак Клелланда. Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности. Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. Потребность успеха удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Мотивация на основании потребности в причастности: такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Двухфакторная теория Герцберга. Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработали еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. На основании исследования. Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал «гигиенические факторы» и «мотивация». Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивация – с самим характером и сущностью работы. При отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Процессуальные теории мотивации. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера. Теория ожиданий. Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение и валентность Теория справедливости. Эта теория постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Модель Портера – Лоулера. разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В модели 5 переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением.

Какие бывают теории мотивации

На простом уровне кажется очевидным, что люди делают что-то, например, идут на работу, чтобы получить то, что хотят, и избежать того, чего не хотят. Почему именно, они хотят того, что они делают, и не хотят того, чего не делают, все еще остается загадкой. Это черный ящик, и он еще не полностью открыт.

В целом основной взгляд на мотивацию выглядит примерно так:

Существует несколько направлений в теориях мотивации:

- **Теории содержания**
- **Теории процесса**

Теории содержания сосредотачиваются на том, что мотивирует, в то время как теории процесса сосредотачиваются на том, как мотивировано поведение человека.

Теории содержания – это самые ранние теории мотивации. В рабочей среде они оказали наибольшее влияние на управленческую практику, в то время как в академических кругах они

менее всего приняты. Теории содержания также называются теориями потребностей: они пытаются определить наши потребности и связать мотивацию с удовлетворением этих потребностей. Теории содержания не могут полностью объяснить, что мотивирует или демотивирует нас. Теории процессов связаны с тем, как происходит мотивация, и какой процесс может влиять на нашу мотивацию.

Основные содержательные теории: иерархия потребностей Маслоу, теория МакКлелланда, двухфакторная теория Герцберга и другие.

Основные процессуальные теории: теория Скиннера, теория Врума, теория справедливости Адама, теория постановки целей Локка и другие.

## **17. Контроль, его сущность и понятие. Значение контроля в системе управления. Основные виды контроля: предварительный, текущий и заключительный, их характеристики.**

### **Процесс контроля и его этапы.**

**Контроль** – процесс определения, оценки и информации об отклонениях действительных значений от заданных или их совпадении и результатах анализа. Контролировать можно цели, ход выполнения плана, прогнозы, развитие процесса.

Контроль осуществляется лицами, прямо или косвенно зависящими от процесса. Проверка (ревизия) – контроль лицами, независимыми от процесса.

Значение контроля в системе управления.

1. Контроль очень важен для успешного функционирования организации.
2. Без контроля начинается хаос, и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно.
3. Контроль необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше чем они станут слишком серьезными.
4. Контроль используется для стимулирования успешной деятельности.
5. Контроль необходим для борьбы с неопределенной ситуацией как внутренней, так и внешней.
6. Контроль предупреждает возникновение кризисных ситуаций. Любая организация обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.
7. Контроль поддерживает все то, что является успешным в деятельности организации.
8. Широта контроля. Контроль должен быть всеобъемлющим.

**Основные виды контроля: предварительный, текущий и заключительный, их характеристики.**

**Предварительный** контроль осуществляется до фактического начала работы. По своему содержанию это организационный контроль, задача которого в основном состоит в проверке готовности организации, ее персонала, производственного аппарата, системы управления и пр. к работе.

В сферу предварительного контроля персонала входят и такие вопросы, как понимание людьми целей своей деятельности, знание прав, обязанностей, норм выработки, условий поощрения.

Средством предварительного контроля финансовых ресурсов организации и является ее бюджет или смета, позволяющие проверить надежность их источников и обоснованность предстоящих расходов.

**Текущий** контроль выполняется непосредственно на стадии хозяйственного процесса.. Задача такого контроля - своевременно выявить и по возможности устранить отклонения, возникающие в ходе работы, от заданных параметров.

**Заключительный** контроль (итоговый) производится после выполнения работы. Это контроль итогов, его цели: формирование мотивационных вознаграждений; корректировка поведения руководителя, принимаемых решений; формирование планов на будущее на основе анализа результатов.

**Процесс контроля и его этапы.**

1 – установление стандартов.

**Стандарт** – это эталон, норма, требование, контрольная цифра, с которыми сравниваются результаты деятельности людей и организации в целом

2 – измерение фактических результатов деятельности контролируемого объекта. На этом этапе необходимо определить качественные и количественные методы измерения.

3– сравнение фактических результатов и стандартов, разработанных на первом этапе.

Прежде чем предпринимать корректирующие действия, необходимо решить, какое расхождение со стандартами допустимо, а какое требует устранения.

4 – оценка результатов и осуществление корректирующих действий. На этом этапе руководствуются сравнением, сделанным на предыдущем этапе. После оценки *возможны три варианта действий.*

(1.Поддержание существующего положения, когда достигнутые показатели соответствуют стандартам или отклонение от них допустимо.

2.Исправление отклонения фактических результатов от стандарта.

3.Изменение стандартов, которые могут быть либо слишком высокими, либо слишком низкими.)

## **18. Измерение результатов, сопоставление достигнутых результатов со стандартами.**

### **Корректирующие действия. Характеристики эффективного контроля.**

**Процесс контроля включает три этапа:**

- выработку стандартов и критериев;
- измерение достигнутых результатов и их сопоставление с установленными стандартами;
- принятие необходимых корректирующих действий, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Измерение достигнутых результатов и их сопоставление с установленными стандартами

**Деятельность**, осуществляемая на этой стадии контроля, включает:

- измерение результатов и сравнение отклонений от плановых показателей с их допустимыми значениями;
- передачу и распространение информации;
- оценку информации.

### **Измерение результатов.**

Важной задачей является обеспечение согласованности скорости, частоты и точности измерений с деятельностью, подлежащей контролю. В коммерческой деятельности цель проведения измерений состоит в увеличении прибыли, а не в том, чтобы точно установить, что же происходит на самом деле.

Передача и распространение информации. Для того чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо обязательно довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты. Желательно также быть полностью уверенным, что установленные стандарты хорошо поняты сотрудниками. Это означает, что должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты и теми, кто должен их выполнять.

Основные трудности, возникающие на пути сбора и распространения контрольной информации, связаны с различными коммуникационными проблемами. В то время как часть данных собирается и обрабатывается ЭВМ, большая часть информации должна быть обработана человеком. Присутствие человека в этой цепочке сопряжено с возможным искажением информации, на основе которой должны приниматься решения в области контроля.

За последние годы достигнуты очень большие успехи по распространению информации, имеющей исключительно количественный характер. Сейчас менеджер имеет возможность получить важную информацию в синтезированном виде с уже проведенными необходимыми сопоставлениями почти в момент поступления исходных данных.

В системе внутреннего контроля немаловажную роль играет и учетно-управленческая информационная система, наличие брэнда типа SAP или Oracle - это позитивный сигнал и для инвесторов, и для аудиторов.

Оценка информации о результатах. Цель этой оценки состоит в том, чтобы принять решение - необходимо ли действовать, и если да, то как.

**Корректирующие действия** в системе менеджмента качества – это действия, которые предпринимаются для устранения причин выявленных несоответствий или других нежелательных ситуаций.

Корректирующие действия применяют для того, чтобы устранить причину выявленных несоответствий. Это важно, когда предприятие хочет, чтобы подобные несоответствия не проявлялись в будущем. Корректирующие действия могут применяться в рамках всех процессов систем менеджмента качества, если в них были обнаружены несоответствия. В частности, корректирующие действия применяются к:

- основным процессам,
- управляющим процессам,
- обеспечивающим процессам.

За применение корректирующих действий отвечают руководители подразделений или процессов, к которым они применяются.

**Эффективный контроль** определяется следующими характеристиками:

1. **Стратегическая направленность.** Контроль должен отражать общие приоритеты организации и поддерживать их. Относительная сложность оценки какого-либо стратегически важного вида деятельности в количественном виде или измерения ее результативности по принципу затраты - эффект никогда не должна служить критерием для решения - нужно ли вводить механизм контроля. Деятельность в областях, которые не имеют стратегического значения, следует измерять не очень часто, и о полученных результатах можно никому и не сообщать до тех пор, пока отклонения не станут необычно большими;
2. **Ориентация на результаты.** Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией;
3. **Соответствие делу.** Контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно. Неподходящий механизм контроля может скорее маскировать, а не собирать критически важную информацию;
4. **Своевременность.** Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов;
5. **Гибкость.** Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям;
6. **Простота.** Наиболее эффективный контроль - это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих ее;
7. **Экономичность.** Если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые ею преимущества, организации лучше не использовать эту систему контроля вообще или же ввести менее тщательный контроль. Чтобы контроль был экономически оправдан, отношение затрат к возможной прибыли у него должно быть довольно низким.

## **19. Элементы коммуникационного процесса, его этапы. Понятие обратной связи в коммуникации. Барьеры в коммуникации. Проблемы организационных коммуникаций. Особенности коммуникации в системе здравоохранения.**

**Коммуникация** – процесс передачи информации от одного человека к другому по разным каналам связи посредством общей системы знаков. обмен информацией между двумя и более речевыми субъектами, наличие общей системы знаков, т. е. языка.

Виды коммуникации: вербальная – невербальная, межличностная – межнациональная – межкультурная, мифологическая, художественная, массовая и др. Условия коммуникации: прямая, или непосредственная, коммуникация с активной обратной связью (диалог) или с отсроченной обратной связью (письменное распоряжение, сообщение по радио и т.д.), опосредованная коммуникация (выступление на телевидении, в СМИ и т.д.). Количество участников: монолог, диалог, полилог.

**Коммуникационный процесс** – это процесс обмена информацией между двумя или более людьми, это взаимодействие совокупности элементов. Существует четыре базовых элемента коммуникационного процесса: отправитель, сообщение, канал (путь), получатель (адресат).

Коммуникационный процесс обмена информацией включает взаимосвязанные этапы - зарождение идеи или отбор информации, выбор канала передачи информации, передача сообщения, интерпретация сообщения. Каналы коммуникации в медицинской организации – деловые письма, номенклатура (приказы, распоряжения, доклады), совещания, звонки и тд.

**Значение огромно** – необходимость доведения, разъяснения и правильной интерпретации залог успешной управленческой деятельности; формирование повестки, диалог, решение спорных и конфликтных ситуаций, мозговой штурм и тд – залог успешности реализации организационной функции.

представляет собой связующий процесс, необходимый для любого важного управленческого действия.

Этапами коммуникационного процесса являются:

- зарождение идеи;
- кодирование и выбор канала;
- передача;
- декодирование.

На первом этапе отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена.

На втором этапе отправитель должен закодировать свое послание, выбирая символы, из которых будет состоять его сообщение. Кодирование превращает идею в сообщение. Также необходимо правильно выбрать канал, по которому послание поступает получателю. Часто для достижения эффективности сообщения используют два или более средств коммуникаций.

На третьем этапе происходит физическая передача сообщения.

Четвертый этап – декодирование – перевод символов отправителя в мысли получателя.

Под обратной связью понимают- сигнал, направляемый получателем информации отправителю сообщения как подтверждение факта получения сообщения и характеризующий степень понимания или непонимания содержащейся в нем информации. Для повышения эффективности обратной связи необходимо предусмотреть конкретный способ обратной связи и проявлять внимание к людям.

Под барьером коммуникации, или коммуникативным барьером, понимается:

- 1) какое-либо препятствие, которое возникает в процессе передачи информации;
- 2) совокупность внешних и внутренних факторов и явлений, которые мешают эффективной коммуникации, снижают ее эффективность, а иногда даже полностью блокируют ее.

Разнообразные барьеры коммуникации можно условно разделить на две большие группы:

- барьеры, связанные с коммуникативным процессом;
- барьеры, связанные с личностью людей, которые вступают в процесс коммуникации.

**барьеры связанных с коммуникативным процессом. К ним можно отнести следующие типы барьеров:**

- 1) физический барьер — к такому типу относятся коммуникативные помехи в материальной среде коммуникации;
- 2) фонетический барьер связан с недостатками речи, к которым могут относиться: – слишком тихая речь; – слишком быстрая или слишком медленная речь; – глотание слов;
- 3) семантический барьер — помехи, связанные с неправильным, различным пониманием значений символов, используемых в коммуникации, например слов, жестов, поз;
- 4) стилистический барьер возникает, когда стиль речи коммуникатора не соответствует ситуации, или стилю речи, или психологическому состоянию партнера по общению;
- 5) логический барьер непонимания возникает тогда, когда логика рассуждения, которую предлагает коммуникатор, является непонятной или кажется неверной его партнеру по общению;
- 6) языковой барьер возникает при наличии языковых различий отправителя и получателя. Этот барьер может быть связан с тем, что коммуникаторы не в одинаковой степени владеют языком, на котором общаются (буквально говорят на разных языках, русском и английском, например), но и с внутриязыковыми сущностями типа жаргонов и профессионального языка.

7) барьер социокультурных различий: социальные, политические, религиозные, профессиональные и прочие различия, связанные с разными уровнями культурного развития субъектов воздействия.

**группе барьеров, связанных с самой личностью коммуникаторов**

1) барьер неверных стереотипов возникает в ситуации предвзятого отношения к определенному типу людей;

2) барьер отношений возникает при негативном эмоциональном отношении к собеседнику. Это может быть чувство недоверия, неприязни, ситуация психологического давления, попытка задавить авторитетом;

3) барьер отрицательных эмоций: негативное эмоциональное состояние одного из собеседников ухудшает эффективность коммуникативного процесса, препятствует установлению взаимопонимания и доверия.

**Обмен информацией в организациях называется организационными коммуникациями.**

Преградами организационных коммуникаций являются:

искажение сообщений;

информационные перегрузки;

неудовлетворительная структура информации.

**Особенности коммуникации в системе здравоохранения**

Коммуникация в сфере здравоохранения – это коммуникационное поле, в котором представлены органы государственной власти, специалисты здравоохранения, средства массовой информации, организации, эксперты и другие стороны, заинтересованные в сохранении и укреплении здоровья населения.

**Принципы эффективной коммуникации в сфере здравоохранения**

**Принципы ясности и целостности.** Коммуникация представляет собой обмен информацией. достигается путем наиболее точной формулировки и выражения сути. Целостность проявляется в установлении взаимопонимания между лидером и его командой в процессе совместной деятельности.

**Принцип стратегического использования информационной организации.** Наибольшая эффективность достигается тогда, когда руководитель умело сочетает в своей организации формальные и неформальные коммуникации.

**20. Принятие решений как управленческая функция руководителя. Организационное решение, понятие, цель. Подходы к принятию решений. Этапы рационального решения проблем.**

**Принятие решений как управленческая функция руководителя.**

**Управленческое решение** – это главный акт управления, в котором выражены желание, и воля субъекта управления применить определенные управляющие воздействия и реализовать желаемый вариант действий. **Решение – результат анализа, прогнозирования, экономического обоснования и выбора одного из множества вариантов достижения конкретной цели.**

Принятие решений является одной из основных управленческих функций руководителя. Эта функция заключается в выборе наиболее оптимального пути достижения целей организации. Принимая решения, руководитель исходит из своего личного опыта, знаний и компетенций, а также информации, получаемой от других сотрудников и из внешней среды. На подготовку и принятие решений заметно влияет психология участников процесса выработки решений. При выработке и принятии управленческих решений учитывается также психология их восприятия людьми, подверженным действию решений, а также общественным мнением, их соответствие действующим законом и другими нормативно-правовым актом.

Принятие решений включает в себя несколько этапов, начиная с определения проблемы или задачи, которую необходимо решить, и заканчивая контролем за выполнением выбранного решения и его результатами.

Руководитель должен быть способен анализировать информацию, оценивать риски и последствия различных вариантов решения, а также уметь принимать ответственные решения в сложных ситуациях. Он также должен учитывать интересы всех заинтересованных сторон, в том числе

сотрудников, клиентов, партнеров и акционеров.

Эффективное принятие решений является ключевым фактором успеха любой организации. Это помогает снизить риски и минимизировать потери, а также создает условия для дальнейшего развития и процветания бизнеса.

**Организационное решение, понятие, цель.**

**Организационное решение** — это процесс принятия и реализации определенных действий для достижения целей организации. Оно может быть связано с изменением структуры, политики, процедур, бизнес-модели, технологий и других аспектов организации.

**Цель** организационного решения заключается в оптимизации работы организации, увеличении её эффективности и повышении результативности. Это может быть достигнуто путем улучшения управления, упрощения процессов, оптимизации структуры, сокращения издержек и многого другого.

Организационные решения можно квалифицировать как запрограммированные и незапрограммированные.

**Запрограммированные решения.** Руководство часто программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью.

**Незапрограммированные решения.** Решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. Скорее всего, они суть крайние отображения некоторого спектра в случае и с повседневными, и с принципиальными решениями. Почти все решения оказываются где-нибудь между крайними вариантами.

**Подходы к принятию решений.**

Существует несколько подходов к принятию решений. Рассмотрим некоторые из них:

**Рациональный подход** - это подход, основанный на анализе данных и фактов для выбора оптимального решения в соответствии с целями организации. Он предполагает систематический подход к сбору и обработке информации, анализу альтернативных вариантов и выбору наиболее эффективного решения.

**Интуитивный подход** — это подход, основанный на личном опыте и интуиции. Он используется в тех случаях, когда нет достаточно информации для применения рационального подхода или когда время на принятие решения ограничено. Этот подход часто используется менеджерами в процессе принятия оперативных решений.

**Нормативный подход** - это подход, основанный на применении формальных правил и процедур для принятия решений. Он предполагает строгое соблюдение правил, законов, политик и других норм, определенных организацией.

**Компромиссный подход** - это подход, который предполагает поиск компромиссного решения, учитывающего интересы всех заинтересованных сторон. Он используется в тех случаях, когда интересы разных групп конфликтуют между собой.

**Инновационный подход** - это подход, основанный на поиске новых и нестандартных решений. Он предполагает использование творческих подходов к проблемам и поиск новых идей, которые могут привести к более эффективному решению проблемы.

Каждый из этих подходов имеет свои преимущества и недостатки, и выбор подхода зависит от конкретной ситуации и целей, которые организация пытается достичь.

**Этапы рационального решения проблем.**

Рациональный подход к принятию решений предполагает следующие этапы:

- **Определение проблемы** - важно четко определить, что именно является проблемой, которую необходимо решить.
- **Сбор информации** - на этом этапе необходимо собрать как можно больше информации о проблеме, проанализировать ее и выделить ключевые факторы, влияющие на решение.
- **Анализ альтернативных вариантов** - после сбора информации необходимо проанализировать альтернативные варианты решения проблемы. Для этого можно использовать SWOT-анализ, показательные таблицы или другие методы анализа.
- **Оценка альтернатив** - на этом этапе необходимо оценить каждый из альтернативных вариантов решения проблемы, используя различные критерии и меры эффективности.



- **Выбор наиболее эффективного варианта** - после оценки всех альтернативных вариантов необходимо выбрать тот, который наиболее эффективно решает проблему, учитывая все факторы и ограничения.
  - **Реализация решения** - на этом этапе выбранный вариант решения проблемы реализуется.
  - **Мониторинг и контроль** - после реализации решения необходимо проводить мониторинг и контроль, чтобы убедиться в его эффективности и корректировать его при необходимости.
- Каждый из этих этапов представляет собой важную составляющую процесса принятия рационального решения. Они позволяют обеспечить систематический подход к решению проблемы и достижение желаемых результатов.

## 21. Критерии оценки принятия управленческих решений в здравоохранении. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.

**Оценка принятия управленческих решений** в здравоохранении может осуществляться по различным критериям, которые учитывают важные аспекты работы в этой области. Ниже представлены некоторые критерии оценки принятия управленческих решений в здравоохранении:

1. **Эффективность:** Критерий эффективности оценивает, насколько успешно принятое управленческое решение достигает своих целей и ожидаемых результатов. Эффективность может измеряться показателями, такими как улучшение качества медицинской помощи, снижение затрат, повышение доступности услуг и уровня удовлетворенности пациентов.

2. **Качество:** Оценка качества управленческого решения включает анализ соответствия принятого решения стандартам и нормативам здравоохранения, а также уровню экспертизы и лучших практик. Качество может измеряться через индикаторы, связанные с безопасностью пациентов, точностью диагностики и лечения, а также уровнем профессионализма и компетентности персонала.

3. **Экономическая целесообразность:** Этот критерий оценивает соотношение между затратами и полученными результатами от принятого управленческого решения. Оценка включает анализ финансовых показателей, таких как бюджетность, рентабельность, эффективное использование ресурсов и достижение экономической устойчивости организации здравоохранения.

4. **Доступность и равенство:** Этот критерий оценивает, насколько управленческое решение способствует обеспечению доступности медицинских услуг для всех граждан, независимо от социального и экономического статуса. Оценка включает анализ уровня доступности, географического покрытия, уровня социальной защищенности и справедливого распределения ресурсов и услуг.

5. **Удовлетворенность пациентов:** Критерий удовлетворенности пациентов оценивает, насколько принятое управленческое решение отвечает потребностям и ожиданиям пациентов. Оценка может включать анализ обратной связи пациентов, исследования удовлетворенности, показатели качества обслуживания и уровень коммуникации с пациентами.

Важно отметить, что каждая организация здравоохранения может устанавливать свои собственные критерии оценки принятия управленческих решений в зависимости от своих целей, приоритетов и контекста работы.

**Процесс принятия управленческих решений** в организации здравоохранения может быть сложным и подверженным влиянию различных факторов:

1. **Информация:** Качество и доступность информации являются важными факторами в процессе принятия управленческих решений. Недостаточность или неполная информация может привести к неправильным решениям. Руководители здравоохранения должны иметь доступ к актуальным и достоверным данным, статистике, исследованиям, отчетам и другим источникам информации, чтобы принимать осознанные решения.

2. **Внешняя среда:** Организации здравоохранения подвержены влиянию внешней среды, включая политические, экономические, социальные и правовые факторы. Политические решения, изменения в законодательстве, демографические изменения, финансовые ограничения и требования общества могут оказывать значительное влияние на принятие управленческих решений.

3. **Организационная культура и структура:** Культура и структура организации могут

существенно влиять на процесс принятия управленческих решений. Организации с более гибкой и открытой культурой, где стимулируется и поддерживается обмен идеями и мнениями, могут способствовать более эффективному и инновационному принятию решений. Также, структура организации, разделение власти и ответственности, коммуникационные потоки и процедуры принятия решений могут оказывать влияние на процесс принятия управленческих решений.

4. **Личные факторы и опыт:** Личные характеристики и опыт руководителей также могут влиять на процесс принятия решений. Лидерские качества, навыки анализа, креативность, интуиция, предыдущий опыт и профессиональные знания могут влиять на то, как руководитель оценивает ситуацию, генерирует альтернативы и принимает решения.

5. **Групповое принятие решений:** В ряде случаев принятие управленческих решений в здравоохранении может быть коллективным процессом, вовлекающим группу специалистов, консультантов, экспертов или заинтересованных сторон. Взаимодействие между различными участниками и групповая динамика могут влиять на процесс принятия решений и на полученные результаты.

6. **Негативные последствия.** Принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективного компромисса. Выигрыш в одном почти всегда достигается в ущерб другому. Решение в пользу продукции более высокого качества влечёт за собой рост издержках; некоторые потребители будут довольны, другие перейдут на менее дорогостоящий аналог. Подобные негативные последствия необходимо учитывать, принимая решения

## 22. Групповое решение проблемы, преимущества и недостатки. Условия эффективного функционирования группы для решения проблемы.

**Групповое решение проблемы** — это процесс, при котором группа людей совместно работает над выявлением, анализом и нахождением решения для определенной проблемы или вызова. Групповое решение проблемы имеет свои преимущества и недостатки.

### **Преимущества группового решения проблемы:**

1. **Разнообразие идей:** группа предоставляет широкий спектр мнений, опыта и знаний, что способствует возникновению новых идей и альтернативных решений.
2. **Коллективный интеллект:** совместная работа позволяет использовать коллективный интеллект группы, что может привести к более качественному и обдуманному решению.
3. **Участие и принятие решения:** участие в процессе решения проблемы помогает увеличить степень принятия решения сотрудниками, что может повысить их мотивацию и ответственность за результат.
4. **Лучшая оценка рисков:** группа может обнаружить и оценить риски более полно, чем один человек, что помогает принять более обоснованное решение.

### **Недостатки группового решения проблемы:**

1. **Затраты времени:** групповое принятие решения может быть более затратным по времени, поскольку требует согласования и дискуссий между участниками.
2. **Групповая динамика:** некоторые участники могут подчиняться социальному давлению или групповому мышлению, что может ограничить разнообразие идей и альтернативных решений.
3. **Конфликты и несогласия:** групповое решение проблемы может вызывать конфликты и несогласия между участниками, что может затруднить процесс принятия решения.

### **Условия эффективного функционирования группы для решения проблемы:**

1. **Ясная цель:** группа должна иметь четкую цель и понимание проблемы, которую они пытаются решить.
2. **Лидерство:** группе необходимо наличие лидера, который будет организовывать и направлять работу группы, обеспечивая равное участие и управляя конфликтами.
3. **Разнообразие участников:** группа должна включать участников с разными знаниями, опытом и точками зрения, чтобы обеспечить разнообразие идей и подходов к решению проблемы.
4. **Коммуникация и открытость:** эффективная коммуникация и открытость между участниками группы позволяют свободно выражать свои идеи, задавать вопросы и обсуждать различные точки зрения.
5. **Уважение и доверие:** участники группы должны проявлять взаимное уважение и доверие друг к другу, чтобы создать благоприятную атмосферу для сотрудничества и обмена идеями.

б. Принятие решения: группа должна иметь процесс принятия решения, который позволяет участникам выразить свои мнения, обсудить альтернативы и достичь консенсуса или принятия решения большинством голосов.

Успешное функционирование группы для решения проблемы зависит от комбинации этих факторов и способности группы справиться с вызовами и конфликтами, возникающими в процессе решения проблемы.

### **23. Управление поведением людей в организации. Рабочая группа: понятие и разновидности, процесс формирования, психологические характеристики.**

Управление поведением людей в организации. Рабочая группа: понятие и разновидности, процесс формирования, психологические характеристики.

**Рабочая группа** – это совокупность работников, объединенных пространством, профессиональной деятельностью, определенным образом взаимодействующих между собой и выступающих по отношению к окружающим как единое целое. Взаимодействие людей в производственном процессе нуждается в координации и направлении усилий всех членов группы. Поэтому рабочая группа является главным объектом управления.

Группы подразделяются на *реальные* (объединение людей в совместном труде) и *условные* (участники объединены статистически по какому-либо признаку), но в том и другом случае они существуют объективно.

В рамках группы между ее членами возникают следующие **типы отношений**:

- дружеская кооперация и взаимопомощь, основанные на полном доверии;
- товарищеское соперничество (соревнование) в определенных сферах, но обязательно в рамках позитивного взаимодействия;
- формальное сотрудничество при фактическом нейтралитете;
- нетоварищеское соперничество в рамках формального сотрудничества при взаимном недоверии, ориентация на достижения индивидуальных (корыстных) целей даже при совместной работе;
- соперничество и негативное отношение друг к другу в рамках совместной деятельности (кооперация антагонистов).

По **степени сплоченности** и тесноты контактов участников группы классифицируются следующим образом:

1. **Группа-конгломерат (толпа)**, состоящая из лиц, случайно оказавшихся рядом и не связанных между собой.

**Толпа** – бесструктурное скопление людей, не имеющих общей цели, но связанных сходством эмоционального состояния и объектом внимания. Возникновение толпы может быть обусловлено любопытством, интересом к чему-нибудь заранее объявленному, совместным отношением к чему-либо. Толпа может быть *пассивной* (бездействующей) и *активной* (действующей агрессивно, панически, повстанчески и т.д.).

2. **Группа-объединение (стая)** – временное образование для решения конкретных разовых проблем. Данное образование включает лиц, которые стремятся к сходным целям и между которыми возможно сотрудничество, но члены такой группы безразличны друг к другу в личном плане.

3. **Группа-коллектив** – общность, характеризующаяся постоянным участием, единством целей, средств, условий деятельности, неформальными отношениями участников, наличием механизмов поддержания сплоченности.

#### **Психологические характеристики рабочей группы**

На поведение рабочей группы как целостной системы, следовательно, и на управление ею существенно влияют ее психологические характеристики, к числу которых относятся:

1. Морально-психологический климат, который отражает состояние внутренних взаимоотношений в рабочей группе. На него влияют следующие обстоятельства:
  - требования к дисциплине;
  - стиль и методы руководства, действия руководителя, формирующие обстановку в группе;

- степень совместимости людей (но темпераменту);
  - социально-психологическая совместимость.
2. Психологическое состояние рабочей группы, которое определяется степенью удовлетворенности ее участниками своим положением. На него влияют: характер и содержание работы, отношение к ней (любовь или нелюбовь), престижность, порядок и размеры вознаграждения, перспективы роста, наличие дополнительных возможностей (решить собственные проблемы, получить дополнительное образование и производственные навыки, увидеть мир, познакомиться с полезными людьми); психологический климат.
  3. Сплоченность группы, которая проявляется как психологическое единство людей по важнейшим вопросам жизнедеятельности рабочей группы (притяжение к ней участников, стремление ее защитить и сохранить). Стремление к сплоченности обусловлено поиском людьми друг у друга помощи или поддержки, взаимными эмоциональными предпочтениями, пониманием роли коллективного начала в обеспечении своих гарантий.
  4. Степень сплоченности зависит от размера группы (наиболее высока она в коллективах из 5–7 человек).

#### 24. Руководитель и подчиненные. Функции руководителя. Качества руководителя.

Руководитель и подчиненные. Функции руководителя. Качества руководителя.

**Стратегическая** – постановка целей организации, разработка стратегии достижения цели и планирование деятельности. В обычных условиях она считается главной.

**Экспертно-инновационная** (тесно связана со стратегической) – направляет процесс разработки и внедрения новых видов продукции и услуг, создает условия для организационных преобразований, консультирует подчиненных.

**Административная** – целый ряд подфункций:

- **контрольная** (оценка результатов деятельности, проведение ее необходимой корректировки);
- **организационная** (распределение полномочий, задач, ресурсов, инструктирование и др.);
- **направляющая** (координация работы исполнителей);
- **кадровая** (подбор, расстановка, развитие персонала);
- **стимулирующая** (убеждение и вдохновение работников, их поощрение и наказание).

**Коммуникационная** – налаживание внутренних и внешних связей, проведение совещаний, переговоров, прием посетителей, ответы на письма и телефонные звонки, распространение информации, представительство и т.д.

**Социальная** – создание в организации благоприятного моральнопсихологического климата; поддержание существующих норм поведения и формирование новых; помощь подчиненным в трудную минуту. Появление этой функции обусловлено растущей ролью человеческого фактора в жизни организации.

К **профессиональным** относят качества, которые характеризуют любого грамотного специалиста. Обладание ими является лишь **предпосылкой** успешного выполнения служебных обязанностей. Такими качествами являются:

- высокий уровень образования, производственного опыта, компетентности в соответствующей профессии;
- широта взглядов, эрудиция, глубокое знание не только своей, но и смежных сфер деятельности;
- стремление к постоянному самосовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности;
- поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим в овладении ими, их обучение;
- умение рационально использовать время, планировать свою работу.

**Личностные** качества руководителя мало чем должны отличаться от качеств других работников, желающих, чтобы их уважали и с ними считались. Здесь можно упомянуть: высокие моральные стандарты; физическое и психологическое здоровье; внутреннюю и внешнюю культуру; справедливость; честность; отзывчивость; заботливость, доброжелательность к людям; оптимизм; уверенность в себе.

Но обладание ими – всего лишь **предпосылка** успешного руководства, ибо руководителем человека делают не профессиональные или личностные, а **деловые** качества, к числу которых необходимо отнести:

- умение организовать свою работу и рационально использовать ограниченный и невозполнимый ресурс – время (время руководителя представляет особую ценность);
- умение организовать деятельность подчиненных, обеспечить ее всем необходимым, ставить и распределять задания, координировать и контролировать их выполнение;
- честолюбие, высокий уровень притязаний, стремление к независимости, власти, лидерству в любых обстоятельствах, смелость, решительность, напористость, волю, бескомпромиссность;
- контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить их в правильности своей точки зрения (специалисты полагают, что 80% знаний менеджера должны составлять знания о человеке);
- инициативность, оперативность в решении проблем, способность сконцентрироваться на главном;
- умение управлять собой, своим поведением, отношениями с окружающими;
- стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность идти на риск и увлекать за собой подчиненных.

## **25. Власть в управлении: определение, характеристики власти как организационного процесса. Основные формы власти и влияния, методы их эффективного использования в управлении персоналом организации.**

### **Власть в управлении: определение, характеристики власти как организационного процесса.**

Власть — это очень важная часть человеческих отношений. Власть традиционно определяют как способность и возможность конкретного человека с опорой на различные средства (силу, авторитет, закон, экономические механизмы, традицию) влиять на других людей и принимаемые ими решения. Способность оказывать влияние на поведение людей называется властью. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом. Обладание властью - возможность влияния на удовлетворение потребностей. Власть - функция взаимозависимости: чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого. Определение власти как организационного процесса предполагает, что: власть, потенциал, имеющийся у ее пользователя, т. е. она существует не только тогда, когда применяется, - между тем кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость, - тот, к кому применяется власть, имеет определенную свободу действий.

### **Основные формы власти и влияния, методы их эффективного использования в управлении персоналом организации.**

Власть может приобретать разнообразные формы, но все они основаны на вере исполнителя, что от влияющего зависит удовлетворение или неудовлетворение его потребностей. В связи с этим можно выделить 5 основных форм.

**Власть, основанная на принуждении.** Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность его наказать, лишить чего-либо, создать неприятности.

Этот вид власти не является достаточно эффективным, так как ограничивает инициативу, творчество, самостоятельность подчиненных.

**Власть, основанная на вознаграждении.** Исполнитель верит, что влияющий оценит его действия и удовлетворит его потребность или вознаградит его. Это наиболее распространенная форма власти, которая достаточно эффективна и используется для подкрепления права на власть. Сила этой власти может быть ослаблена невыполнением обещаний руководителем или поощрением подчиненных, не заслуживших его. Недостатком власти, основанной на вознаграждении, является ее ограниченное воздействие, определяемое оценкой ценности вознаграждения подчиненными.

**Экспертная власть.** Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые удовлетворят его потребности. Сегодня, когда производственная и хозяйственная жизнь чрезвычайно усложнилась, такая власть приобретает все большее распространение, так как активизирует использование руководителем своего образования, опыта, таланта, усилий и навыков. Однако экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Иногда при решении конкретных проблем становится очевидным, что кто-то из членов группы обладает большим объемом знаний, поэтому для решения таких проблем управление может перейти к этому сотруднику. Таким образом, данная формула власти позволяет временно изменять баланс власти в сторону ее увеличения у подчиненного.

**Эталонная (референтная) власть.** Исполнитель верит, что влияющий обладает особо привлекательными качествами, и стремится быть таким же. Такое влияние явления целиком личное. Желание сотрудников быть похожими на такого руководителя наделяет последнего определенной дополнительной властью над ними.

**Законная власть.** Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, а его долг — подчиняться им.

Эта форма власти предоставляется руководителю в рамках его официальной должности в организации и является самым распространенным инструментом влияния. Эта власть является основой бесперебойного функционирования организации и формирует готовность подчиненных по традиции признавать авторитет — законную власть руководителя.

При этом сотрудники получают чувства принадлежности к социальной группе.

Любая должность в организации наделяет выполняющего определенные обязательства сотрудника конкретными формами власти. Недостатком этой формы власти может быть использование традиций в качестве аргумента сопротивления переменам, а также статичность в быстроменяющихся условиях.

В последнее время выделяют еще две формы власти в организации.

**Информационная власть.** Она базируется на возможности доступа к информации или контроля над ней. Эта форма власти основана на том, что координация информационных потоков и контроль за коммуникационной сетью позволяет человеку или группе людей влиять на других. Особое значение это приобретает при всеобщей компьютеризации.

Власть информации следует отличать от экспертной власти, которая связана с пониманием или способностью использовать данные.

**Ресурсная власть.** Основана на доступе к ресурсам организации или на праве распоряжаться ими. В организации поток распределения ресурсов обычно имеет направленность сверху вниз и подвержен определенной ограниченности.

Иерархичность построения организации дает возможность высшим руководителям контролировать ограниченные ресурсы. При этом некоторые руководители, для того чтобы получить возможность влиять на людей, сознательно создают дефицит ресурсов. Недостатком ресурсной власти является ограниченность количеством ресурсов и ее слабость при их отсутствии.

Кроме базовых форм власти выделяют и другие виды влияния руководителей. Так О.С. Виханский и А.И. Наумов характеризуют власть связей, власть принятия решений, а также рассматривают в качестве источников влияния потребность во власти и наличие права на власть. Кроме того, в теории менеджмента рассматривают такие формы власти, как влияние через убеждение и влияние посредством участия.

**Влияние через убеждение.** Осуществляется на основе эффективной передачи точки зрения влияющего непосредственно исполнителю. Убеждение влияет, таким образом, что потенциальный исполнитель сознательно делает то, что предлагает руководитель, соглашаясь с его аргументами одновременно удовлетворяя собственную потребность.

При использовании власти убеждения руководитель должен иметь авторитет и высокую степень доверия со стороны исполнителя. Недостатком этой формы власти является медленное воздействие и неопределенность. Кроме того, убеждение — это одноразовый процесс, при котором постоянно приходится начинать сначала с каждой новой задачей.

**Влияние посредством участия.** Работников в решении проблем основывается на свободном обмене информацией между руководителем и исполнителем. При этом процесс убеждения сотрудников руководителем отсутствует, так как подчиненные готовы работать и принимать участие в процессе принятия решений. В основе такого рода власти лежит потребность людей к самовыражению, успеху и достижению цели. Этот подход эффективен в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами.

**Влияние с помощью харизмы.** Построено не на логике, а на силе личных качеств или способности харизматического руководителя более эффективно оказывать свое влияние на подчиненных.

Харизматичный руководитель — это человек, наделенный в глазах его последователей авторитетом, основанным на исключительных качествах его личности. Подчинение харизме основано на том, что исполнитель на уровне подсознания ждет, что выполнение распоряжений сделает его похожим на руководителя или, по крайней мере, вызовет к нему уважение. Однако харизматическое руководство может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на подчиненных, что зависит от определенных этических стандартов руководителя. Практика деловых организаций показывает, что в

обычной ситуации роль харизматического руководителя не всегда велика, важность ее возрастает в ситуациях кризиса, требующих серьезных изменений в организации, а также недовольства подчиненных положением дел в организации.

## **26. Стили руководства: основные понятия. Основные стили руководства, Одномерность и многомерность руководства.**

*Стиль руководства* — способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных.

Авторитарный (директивный) стиль.

Деловые, краткие распоряжения, Запреты без снисхождения, с угрозой. Четкий язык, неприветливый тон. Похвала и придирки субъективны. Эмоции в расчет не принимаются.

Дела в группе планируются руководителем заранее и во всем их объеме. Определяются лишь непосредственные цели, дальние цели коллективу не известны. Голос руководителя - решительный

Демократический (коллегиальный) стиль.

Инструкции в форме предложений. Не сухая речь, а товарищеский тон. Похвала и порицание - с советами. Распоряжение и запреты - с дискуссиями. Позиция руководителя - внутри группы. Мероприятия планируются в группе. За реализацию предложений отвечают все. Все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются.

Либеральный (нейтральный) стиль.

Тон – конвенциальный. Отсутствие похвалы, порицаний. Никакого сотрудничества. Позиция руководителя - незаметно в стороне от группы.

Дела в группе идут сами собой. Руководитель не дает указаний. Разделы работы складываются из отдельных интересов или исходят от лидеров подгрупп. В качестве примеров одномерных биполярных стилей можно привести следующие: **авторитарный и демократический, ориентированный на задачу и ориентированный на людей; сконцентрированный на руководстве и сконцентрированный на группе.**

Многомерный стиль- этот подход установил, что условием эффективного лидерства является оказание поддержки работникам и привлечение их к принятию решений.

## **27. Определение понятий лидерство, теории лидерства. Лидерство и управление.**

**Теоретические подходы к проблеме лидерства: подход с позиций личностных качеств, поведенческий и ситуационный подходы.**

**Лидерство** – это положение (статус) определенной личности в организации (на предприятии, фирме), ее подразделении, группе, которое характеризуется способностью занимающего его лица оказывать влияние на других людей, направляя их усилия на достижение определенных целей организации.

Термины «управление» и «лидерство» не обозначают одни и те же действия, но они органически взаимосвязаны. Суть их взаимосвязи в том, что лидерство является важным аспектом управления

*В теории лидерства выделяют четыре подхода:*

1) с позиции личностных качеств; Согласно теории личностных черт или теории великих людей, выдающиеся лидеры обладают определенным набором личностных качеств, например такими, как *уровень интеллекта, яркая внешность, здравый смысл, инициативность, уверенность в себе, надежность, активность и др.*

2) поведенческий; Сторонники поведенческого подхода считали, что эффективность лидера определяется стилем руководства (авторитарный, демократический, либеральный), т.е. привычной манерой поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и способствовать достижению поставленных целей.

*Авторитарное руководство* характеризуется высокой степенью единоличной власти руководителя: руководитель определяет все стратегии группы; никаких полномочий группе не делегируется.

*Демократичное руководство* характеризуется разделением власти и участием трудящихся в управлении; ответственность не концентрируется, а распределяется.

*Либеральное руководство* характеризуется минимальным участием руководителя; группа имеет полную свободу принимать самостоятельные решения.

3) ситуационный; Отражает тот факт, что на эффективность лидера влияют не только личностные качества и стиль руководства, но и различные ситуационные факторы, например такие, как потребности и личные качества подчиненных, характер задания, влияние среды, наличие у руководителя информации. Другими словами, руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

4) Современные подходы постулируют эффективность адаптивного руководства — руководства, ориентированного на реальность. Оно означает применение всех известных стилей управления, методов и способов влияния на людей, сообразуясь с конкретной ситуацией. Это позволяет трактовать лидерство не только как науку, но и как искусство управления.

## **28. Конфликт и его природа в организации. Причины, основные типы конфликта. Модель конфликта как процесса. Последствия конфликта, его влияние на организацию. Конфликты функциональные и дисфункциональные.**

Конфликты существуют столько, сколько существует человек. Работающие в организации люди различны между собой. Соответственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер.

Общепринятой теории конфликтов, объединяющей их природу, влияние на развитие коллективов, общества, нет, хотя имеются многочисленные исследования по вопросам возникновения, функционирования конфликтов, управления ими. Руководитель, согласно своей роли, обычно находится в центре любого конфликта в организации и призван решать его всеми доступными способами. Управление конфликтами является одной из важнейших функций руководителя. Считается, что в среднем руководители 20% времени тратят на разрешение конфликтов.

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречия с интересами другой стороны.

Основные причины конфликтов:

- по поводу распределения ресурсов;
- по поводу взаимозависимости задач;
- различные цели;
- из-за различия в ценностях (национальные, политические, религиозные);
- конфликтные манеры поведения;
- неудовлетворительные коммуникации;
- новый стиль и методы руководства, отличные от прежних;
- старение руководства;
- конфликты с неформальными лидерами.

С точки зрения причин конфликтной ситуации различают следующие типы конфликтов:

1. конфликт целей – ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем;
2. конфликт взглядов – ситуация характеризуется тем, что у участвующих сторон расходятся взгляды, идеи и мысли по решаемой проблеме;
3. чувственный конфликт – проявляется в ситуациях, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей, т.е. стороны конфликта вызывают друг у друга раздражение на эмоциональном уровне, своими манерами, стилем своего поведения, методами общения. Данные конфликты труднее всего поддаются разрешению, т.к. они имеют психологическую основу.

Ф. Тейлор и М. Вебер видели в конфликтах разрушительные свойства и в своих учениях предлагали меры к полному устранению конфликтов из жизни организации. Однако это не удалось осуществить на практике. Современная наука управления декларирует, что в большинстве организаций конфликты могут иметь и конструктивные начала. Много зависит от того, как конфликт управляется.

Итак, конфликт может быть функциональным (конструктивным) и вести к повышению эффективности организации. Положительная роль конфликтов заключается в сопоставлении различных вариантов решения проблемы, активизации обмена информацией, согласовании различных позиций. В этом случае в ходе обсуждения вырабатывается компромиссное решение,



основанное на творческом и новаторском подходе, который учитывает все аспекты решения проблемы.

Конфликт может быть дисфункциональным, ведущим к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Дисфункциональные конфликты несут за собой разрушительные последствия (плохая атмосфера в коллективе, текучесть кадров, нежелание работать на будущее, замыкание в группах, затруднение коммуникаций, смещение акцента работы группы с сотрудничества на победу).

Функции конфликтов

Конструктивные (позитивные):

- Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами
- Получение новой информации об оппоненте
- Сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом
- Стимулирование к изменениям и развитию
- Снятие синдрома покорности у подчиненных
- Диагностика возможностей оппонентов

Дисфункциональные (негативные)

- Большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте
- Увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе
- Представление о побежденных группах, как о врагах
- Чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе
- После завершения конфликта – уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников
- Сложное восстановление деловых отношений

Уровни конфликта в организации:

- внутриличностный конфликт;
- межличностный конфликт;
- внутригрупповой конфликт;
- межгрупповой конфликт;
- внутриорганизационный конфликт.

Внутриличностный конфликт происходит внутри индивида, и часто по природе является конфликтом целей или конфликтом взглядов. Конфликтом целей он становится тогда, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей.

Межличностный конфликт вовлекает двух или более индивидов, если они воспринимают себя как находящихся в оппозиции друг к другу с позиции целей, ценностей или поведения. Это самый распространенный вид конфликта.

Внутригрупповой конфликт чаще всего возникает в результате изменения баланса сил в группе (смена руководства, появление неформального лидера, развитие групповщины).

Межгрупповой конфликт представляет собой противостояние или столкновение двух или более групп в организации.

Развитие внутригруппового и межгруппового конфликтов приводит к внутриорганизационному конфликту. Часто бывает очень трудно провести границу между этими типами конфликтов.

Выделяют пять путей выхода (стилей поведения) из конфликта:

1. Разрешение конфликта силой. Этот подход характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в разрешении конфликта, но без учета позиций другой стороны. Для применения данного стиля необходимо обладать властью, авторитетом в организации, необходимыми полномочиями. Методы разрешения ситуации: административное взыскание, выговор, понижение в должности, увольнение. В этом случае одна сторона конфликта выигрывает, другая проигрывает. Стиль эффективен, когда ограничено время разрешения конфликта;.

2. Стиль сотрудничества. Характеризуется высокой степенью личной вовлеченности в конфликт, сильным желанием объединить свои усилия с другими для разрешения конфликта. В этом случае конфликт рассматривается как нормальное событие, способствующее более эффективному решению

проблемы.

3. Уход от конфликта (игнорирование конфликта). Этот стиль поведения связан с отсутствием личной настойчивости и желания кооперироваться с другими по разрешению конфликта. При данном подходе проигрывают обе стороны. Стиль является нежелательным для руководителя. Уход от конфликта может снизить интенсивность конфликта и предотвратить его вхождение в чувственную стадию, однако в отдельных случаях может придать конфликту затяжной характер.

4. Войти в положение другой стороны. В основе данного стиля лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения в данную кооперацию своего сильного интереса (уступка). В этом случае одна сторона выигрывает, другая – и не выигрывает и не проигрывает.

5. Компромисс. Данный стиль связан с уступками, на которые идет каждая из сторон с учетом интересов друг друга. Применяется при проведении переговоров, в ходе которых каждая из сторон идет на определенные уступки. Компромисс лишь временное решение проблемы.

## 29. Управление конфликтной ситуацией. Современные подходы к разрешению конфликтов.

### Роль и участие руководителя в управлении конфликтами. Конфликты в медицинских организациях.

«**Конфликт**» — латинское слово и в буквальном переводе означает «**столкновение**», отсутствие согласия между двумя и более сторонами, наличие противоречивых позиций между ними по какому-либо вопросу.

*Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) **вступает в противоречие** с интересами другой стороны.*

*Менеджер согласно своей роли, находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван разрешать его всеми доступными ему средствами.*

**Управление конфликтами** представляет собой целенаправленное воздействие по устранению или минимизации причин, породивших конфликт, и на коррекцию поведения участников конфликта.

Процесс управления конфликтом требует тщательного анализа фактических причин его возникновения и включает следующие этапы:

- изучение причин возникновения конфликта;
- определение числа участников конфликта;
- анализ конфликта;
- разрешение конфликта.

### Методы управления конфликтами

1) **Внутриличностные конфликты** – это состояние неудовлетворенности человека чем-либо по отношению к себе или каким-либо обстоятельствам его жизни, связанное с наличием у него, как правило, противоречащих друг другу потребностей, интересов. Это методы решения конфликта, связанные с воздействием на отдельную личность, основаны на умении личности организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая негативной реакции со стороны другого человека.

*а) Конфликтом целей внутриличностный конфликт становится, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающие цели. Например, выбор партнеров и поставщиков директором организации (одни партнеры – проверены и надежны, другие – предлагают совсем новое оборудование с льготными расценками и т.д.);*

*б) Конфликт может приобретать и познавательную окраску, когда человек признает несостоятельность своих мыслей, ценностей или своего поведения в целом. Человек начинает чувствовать себя не совсем комфортно и пытается выйти из этого состояния путем ликвидации этой несостоятельности через изменение своих мыслей и поведения и т.п. Например, Человек приобретает профессиональные знания дополнительно – идет учиться или изменяет свое поведение на более лояльное по отношению к коллективу организации и проч.*

2) **Структурные методы**, направленные на разрешение организационных конфликтов.

В рамках структурного подхода можно выделить четыре метода разрешения конфликтов:

1. **Разъяснение требований к работе** — один из наиболее эффективных методов управления,

закрывающийся в разъяснении того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и от структурного подразделения в целом. При использовании данного метода должны учитываться следующие параметры: результаты, которые планируется достигнуть при разрешении конфликта; источники получения информации и ее дальнейшее применение; распределение полномочий и ответственности; четко определенные процедуры, правила и политика.

2. **Координационные и интеграционные.** Меры, предполагающие применение координационного механизма.

3. **Общеорганизационные комплексные цели.** Установление общеорганизационных комплексных целей, требующих мобилизации усилий нескольких сотрудников, групп или отделов.

4. **Структура системы вознаграждений.** Вознаграждение может осуществляться в виде премий, признания, повышения по службе. Использование системы вознаграждений и поощрений помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

3) **Межличностный подход** к разрешению конфликтов можно выделить **пять основных стилей разрешения конфликтов.**

а) **Уход из конфликта**, связан с отсутствием личной настойчивости и желания кооперироваться с другими по его разрешению. Обычно в этом случае человек пытается стоять в стороне от конфликта, стремится стать нейтральным. Использование такого стиля может означать решение индивида дать конфликту возможность развиваться. В отдельных случаях попытка избежать конфликта может снизить его интенсивность. Однако игнорирование несогласия может вызвать еще большее недовольство. При таком подходе к конфликту проигрывают обе стороны.

б) **Разрешения конфликта силой** характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в устранении конфликта, однако, без учета позиций другой стороны. Это стиль типа «выигрыш — проигрыш». Для применения данного стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами. У окружающих складывается неблагоприятное впечатление об индивиде, использующем этот стиль.

в) **Сотрудничества** отличается как высокой степенью личной вовлеченности в него, так и желанием объединять свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывает каждая из сторон. Люди, использующие данный стиль: рассматривают конфликт как нормальное событие; проявляют доверие и откровенность в отношении других; считают, что каждый участник конфликта имеет равные права в его разрешении и точка зрения каждого имеет право на существование.

г) **Войти в положение другой стороны**, представляет собой поведение, в основе которого лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения в эту кооперацию своего сильного интереса. Этот стиль типа «невыигрыш — выигрыш», безусловно, носит оттенок альтруизма. Обладатели такого стиля в целом оцениваются окружающими положительно, однако в то же время воспринимаются другими как слабые натуры, легко поддающиеся чужому влиянию.

д) **Компромисс** заключается в таком поведении в ходе разрешения межличностного конфликта, которое умеренно учитывает интересы каждой из сторон. Реализация данного стиля связана с проведением переговоров, в ходе которых каждая из сторон идет на определенные уступки. Компромисс широко используется в разрешении конфликта, и те, кто его используют, оцениваются окружающими в целом благоприятно. В отличие от стиля, ориентированного на сотрудничество, при компромиссе нет взаимной удовлетворенности, но и нет неудовлетворенности каждой из сторон. Это стиль типа «невыигрыш — невыигрыш». Во многих ситуациях стиль компромисса позволяет достичь быстрого разрешения конфликта, особенно в случаях, когда одна из сторон имеет явные преимущества.

4) **Агрессивные действия.** Эта группа методов применяется в тех случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп. Для этого метода характерно принуждение. **Принуждение** — метод, представляющий собой попытку одной стороны любой ценой заставить принять точку зрения другой стороны. Главный недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает условия, в которых будут учтены не все важные точки зрения.

**В медицине и здравоохранении существуют свои особенности формирования и течения конфликтов.**

1. Конфликты в медицине, происходят **на трех основных уровнях противоречий:**

- Система здравоохранения – общество;
- Учреждения здравоохранения (администрация) – медицинский персонал;
- Медицинский персонал – пациенты (и их родственники).

На уровне «общество» могут возникать противоречия и конфликты по поводу проводимой в обществе политики в области здравоохранения между различными группами граждан.

На уровне «Администрация» возможны как вертикальные конфликты между различными уровнями управленческих структур, так и горизонтальные — например между различными МО.

На уровнях «врач», «пациент» также весьма распространены горизонтальные конфликты: врач-врач (профессиональные или иные причины), пациент-пациент (конфликты в очереди и т.д.). Для практического врача наиболее значимыми являются основы понимания сути и профессионального поведения в конфликте с пациентами. Суть конфликтов в системе «врач-пациент» заключается в столкновении мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и ожиданий участников взаимодействия.

Факторы конфликтов связаны с одним из трех **источников конфликтов** в медицинской организации:

1) организация медицинской помощи в МО – запись к врачу, ожидание приема, навигация в МО, условия госпитализации и пребывания в МО, возможность получения информации о МО и конкретных специалистах и т.д.;

2) используемые профилактические, диагностические, лечебные, реабилитационные технологии – правильность и обоснованность их выбора, непосредственное осуществление медицинских вмешательств, их исходы;

3) психолого-поведенческие факторы – стили взаимоотношений, коммуникаций, разные психотипы и т.д.

Выделяются объективные, субъективные и нереалистические конфликты.

**Объективные конфликты**, соответственно, возникают на основе недовольства пациента (его законных представителей) профессиональными или должностными действиями врача. При этом недовольство имеет объективные основания и может быть подтверждено экспертным образом. Например, проверка по жалобе показывает, что врач действительно оказал помощь ненадлежащего качества по своей вине, в силу недостаточной компетентности, по небрежности или легкомыслию, нарушил принцип уважительного отношения к пациенту, необоснованно отказал в предоставлении помощи, выбрал неверную медицинскую тактику и технологию и т.д. Подобные конфликтные ситуации нередко порождают жалобы в администрацию МО, в вышестоящие органы, а также возбуждение гражданских, а иногда уголовных исков в отношении врача. Необходимо учитывать, что в случае таких конфликтов пациент изначально желает получить конкретный результат (качественную, своевременную, доступную, бесплатную и т.д. услугу). Если в процессе урегулирования он ее получает или имеет гарантии получения, конфликт чаще всего исчерпывается. В случаях, когда конфликт ограничивается предъявлением претензий врачу, последний должен, оценив профессионально свои действия, попытаться самостоятельно урегулировать конфликт, применяя как общие (вышеописанные) правила, так и попробовать исправить ситуацию своими силами, если это возможно. Если к разрешению конфликта привлекается администрация МО, она должна придерживаться тактики объективного рассмотрения ситуации (не оправдывая априори и не обвиняя без надлежащего разбора) врача. И также необходимо помнить, что если пациента не удовлетворяет конкретный врач, он может реализовать свое право на замену лечащего врача, в чем должна содействовать администрация МО.

**Субъективные конфликты** наиболее часто связаны с тем, что ожидания пациента не всегда совпадают с возможностями современной медицины (например, выражением недовольства тем, что врач не может вылечить неизлечимую на данном этапе болезнь). Нередко имеет место недостаточное понимание роли самого пациента в излечении (пациент не выполняет рекомендации, но при этом считает, что врач обязан обеспечить благоприятный результат лечения). При этом достаточно распространены завышенные требования к врачу и МО, незнание современных принципов оказания медицинской помощи по видам, условиями, формам, уровням (например, требование немедленной госпитализации с заболеваниями, которые в соответствии с порядком оказания медицинской помощи, должны лечиться амбулаторно и т.д.). В основе тактики предотвращения таких конфликтов лежит грамотная информационно-разъяснительная работа с пациентами по вопросам организации медицинской помощи, адекватное информирование пациента при получении согласия на

медицинское вмешательство, санитарное просвещение, профилактическое консультирование и терапевтическое обучение. Если конфликт возникает, врач или администрация МО должны найти и предоставить аргументы (в том числе со ссылкой на нормативные документы – конкретные статьи законов, приказов Минздрава России, локальные нормативные акты МО; клинические рекомендации, стандарты и порядки оказания медицинской помощи, функциональные обязанности врача и т.д.), которые позволят пациенту понять, что все профессиональные и должностные действия в его отношении были правомерными и правильными, соответствуют законодательству и общепринятой медицинской практике.

**Нереалистичные конфликты** являются особой проблемой современной системы здравоохранения, т.к. имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности в отношении медицинских работников, когда конфликтное взаимодействие становится не средством достижения конкретного результата, а самоцелью. Иногда в его основе лежит потребительский экстремизм или злоупотребление пациента своими правами. Этот конфликт нередко обусловлен предвзятым отношением пациента к медицине, здравоохранению в целом или к отдельному врачу в частности. Далеко не все пациенты, обращающиеся за медицинской помощью, готовы к конструктивному сотрудничеству, и обладают высоким уровнем доверия к врачу. Практика показывает, что многие из них смотрят на попытки врача завязать с ними доверительные отношения как на замаскированное стремление получить «благодарность» в материальном выражении. Явный скептицизм нередко ощущают на себе и врачи, оказывающие первичную медицинскую помощь, когда пациент, не желая даже слушать врача, настаивает на направлении к специалисту или госпитализацию, явно выражая недоверие к врачу. Распознать пациента, скептически настроенного по отношению к врачам, обычно не трудно, но избежать его отрицательной или оборонительной реакции гораздо сложнее. Тем не менее, важно уметь отличать таких людей от прочих и не пытаться убеждать их словами. Скорее всего, на них большее впечатление произведут не слова, а действия. В подобных случаях, как и во многих других, потенциально конфликтных ситуациях, полезно дать пациенту понять, что его внимательно выслушали. Иногда обойти острые углы и дать ему расслабиться помогают простые реплики типа: «Я Вас внимательно слушаю», или «Я кое-что посоветую, но решать Вы, конечно, будете сами».

Особую категорию составляют **пациенты, имеющие цели, отличные от лечения**. Такие пациенты, в отличие от предыдущих, обычно выглядят настроенными на плодотворное сотрудничество, благодарными и полностью доверяющими врачу. На самом деле те из них, кто особенно усердствует в похвалах, чаще других вступают с врачом в конфликт.

Существует **два типа ситуаций**, в которых пациенты стремятся к **деструктивному взаимодействию с врачом**.

Первый тип: случаи, когда пациент своими словами и поступками пытается склонить врача к выступлению на своей стороне против других членов семьи: «Объясните это, пожалуйста, моей жене», «Это у меня из-за него депрессия». В этой ситуации врач становится оружием, которое пациент использует против своих близких. Пациент может прямо попросить врача вмешаться в домашний конфликт. Подобные просьбы следует расценить как сигнал, предупреждающий об опасности: завязавшиеся в ходе лечения доверительные отношения могут быть использованы пациентом для достижения далеких от лечения целей.

Второй тип ситуаций, при которых возможно злоупотребление доверием врача, – когда болезнь сулит пациенту определенные выгоды. Другими словами, болезненное состояние приносит какую-то пользу, и в результате он стремится его сохранить. Выгодными могут быть повышенное внимание окружающих, меньшая ответственность и некие положенные по закону привилегии. Человеку хочется быть больным, и он использует свои отношения с врачом для получения «официального подтверждения» своего состояния. Важно уметь распознавать пациентов, использующих отношения с врачом в посторонних целях: их легко спутать с людьми, действительно стремящимися к плодотворному сотрудничеству в процессе лечения.

Оба упомянутых вида деструктивного взаимодействия пациента с врачом характеризуются тем, что поведение пациента мало меняется с течением времени, а врач зачастую испытывает разочарование и чувство беспомощности. Врач должен проявлять постоянную настороженность в отношении таких ситуаций, иначе его доверием будут злоупотреблять.

Наконец, еще один тип людей, не склонных к установлению плодотворного сотрудничества с врачом, можно назвать **«сутяжным»**. Несмотря на то, что пациенты с изначальной установкой на

предъявление судебного иска встречаются крайне редко, врач должен уметь их распознавать. Серьезные ошибки в диагностике и лечении чреваты судебным иском, даже если между врачом и пациентом установились вполне доверительные отношения, однако важно подчеркнуть, что в большинстве своем судебные иски вызваны именно конфликтными отношениями. Следует отметить, что эффективное предупреждение судебных исков по поводу неправильного лечения требует особого внимания врача к установлению плодотворного взаимодействия с пациентом, причем это правило распространяется на всех людей, независимо от того, заметна у них склонность к сутяжничеству или нет. И, главное, следовать совету юристов – предельно четкая документация. Врачи должны понять – необходимо сменить парадигму «история болезни пишется для прокурора» на «история болезни – адвокат врача, доказательная база его аргументации». Пациенты, с которыми в процессе лечения трудно наладить взаимопонимание, несмотря на обоюдное стремление к нему, могут быть разного склада, но обычно это люди, чья личность не вызывает у нас интереса. Однако врач не должен позволять себе такой субъективности.

Пациентов, с которыми часто возникают трудности, в установлении сотрудничества условно можно разделить на следующие типы: **настырно-требовательные, вязкие, хронически недовольные.**

**Настырно-требовательные** умеют обосновать свои самые бессмысленные требования.

**Вязкие** пользуются медицинской помощью столь интенсивно, что вызывают раздражение и досаду.

**Хронически недовольные** изводят и часто повергают врачей в отчаяние, постоянно сообщая им о неэффективности применяемого лечения.

Существует ряд приемов, облегчающих работу с указанными выше типами пациентов.

**Настырно-требовательному** следует разъяснить его право на хорошее медицинское обслуживание, которое, однако, не обязательно включает выполнение каждого его требования.

В случае **вязких** пациентов целесообразно проводить регулярные короткие осмотры в строго установленные часы; медицинское обоснование для назначения очередного приема необязательно.

Столкнувшись с **хронически недовольными пациентами**, лучше всего признать неутешительные результаты лечения, разделить их пессимизм и обратить свое внимание, скорее, на установление с ними хороших отношений, чем на выполнение.

Существенную роль в этом взаимодействии медицинского работника и пациента играет этика и деонтология – учения о нравственных основах поведения человека, в том числе в условиях диагностического и лечебного взаимодействия.

### **30. Управление человеческими ресурсами организации: формирование и развитие.**

#### **Кадровый спрос. Планирование человеческих ресурсов, этапы. Планирование персонала медицинской организации.**

**Управление человеческими ресурсами** - это процесс формирования и развития персонала в организации. Этот процесс включает в себя следующие стадии:

1. Планирование и подбор персонала. При планировании УЧР необходимо определить требуемый набор навыков и квалификации для каждого конкретного рабочего места, а также определить, какой кадровый резерв и какие потребности в будущем потребуются.
2. Обучение и развитие персонала. Обучение персонала - это процесс обучения сотрудников рабочим условиям, политике, процедурам и системам, а также разработка и поддержка систем обучения, для повышения квалификации сотрудников.
3. Мотивация и поощрение. Мотивация персонала - это процесс стимулирования и поддержки сотрудников в аспекте их деятельности и выполнения поставленных задач в организации. Для этого могут применяться различные методы поощрения, оплаты труда, бонусы и другие инструменты.
4. Оценка и развитие производительности. Оценка производительности - это процесс оценки действий и результатов деятельности персонала в соответствии с их выполнением поставленных задач, определение ее эффективности и разработка рекомендаций по дальнейшему усовершенствованию.
5. Сохранение и удержание персонала. Это процесс сохранения, удержания и развития лояльных сотрудников в организации. Для этого могут применяться различные методы, такие как программы поощрения лояльности, развитие карьерных путей, переводы на другие должности и другие. Организации должны непрерывно разрабатывать и совершенствовать свои стратегии УЧР, повышая квалификацию своего персонала и создавая оптимальную среду для роста и развития сотрудников,

чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке.

**Кадровый спрос (или спрос на рабочую силу)** - это количество работников, которые требуются в организации для выполнения определенных задач и достижения целей компании. Кадровый спрос зависит от нескольких факторов:

1. Объем бизнеса: Кадровый спрос напрямую зависит от объема бизнеса и количества задач, которые необходимо выполнить. Большой объем бизнеса может потребовать большего количества работников.
2. Рост организации: Для развития организации требуется большое количество квалифицированных сотрудников. Кадровый спрос может возрастать, если организация растет и расширяет свою деятельность.
3. Технологические изменения: Внедрение новых технологий может привести к увеличению или уменьшению кадрового спроса, в зависимости от того, насколько сложными окажутся новые технические решения.
4. Рекомендации и нормы: Нормативные акты и рекомендации могут потребовать дополнительных затрат на персонал или наоборот, привести к сокращению штата сотрудников.
5. Конкуренция на рынке труда: Кадровый спрос может зависеть от доступности квалифицированных специалистов на рынке труда и конкуренции за их найм. Оценка кадрового спроса помогает компаниям определить необходимый объем будущей занятости, предотвратить отток квалифицированных кадров и обеспечить эффективную работу организации.

**Планирование человеческих ресурсов** - это процесс определения количества и квалификации сотрудников, которые понадобятся организации для достижения целей. Он включает в себя следующие основные этапы:

1. Анализ существующей ситуации. На этом этапе проводится анализ текущей структуры занятости, показателей производительности, основных задач и потребностей бизнеса. Этот этап помогает понять текущую ситуацию и выявить основные потребности в персонале.
2. Стратегическое планирование. На этом этапе формируются долгосрочные цели и задачи для персонала, которые связаны с бизнес-стратегией. Определяется, какой персонал будет необходим для достижения этих целей, какие навыки и квалификации нужны, а также какие факторы могут повлиять на спрос на персонал.
3. Определение потребностей в персонале. Здесь определяется, сколько сотрудников и какой квалификации необходимо компании для планируемых проектов и для поддержания текущих функций. На этом этапе также учитываются тенденции развития рынка труда и демографические факторы, которые могут повлиять на будущий спрос на персонал.
4. Разработка стратегии найма и привлечения персонала. Важной частью планирования человеческих ресурсов является разработка стратегии по привлечению и найму персонала. Здесь определяются методы подбора, планируются рекламные кампании и партнерства, выполняются социальные программы и расходы на обучение и развитие персонала.
5. Разработка и оценка программ обучения и развития персонала. Существенная часть планирования человеческих ресурсов связана с оценкой потребностей в обучении и развитии сотрудников. На этом этапе компания определяет, какие навыки и знания необходимы для новых и текущих сотрудников, и разрабатывает программы обучения и развития для поддержки этих потребностей.
6. Реализация и контроль. В конечном итоге, планирование персонала должно стать интуитивным и частью всей стратегии компании. Планы могут корректироваться по мере развития бизнеса и изменения потребностей, и должны регулярно контролироваться и анализироваться для эффективности.

**Планирование персонала в медицинской организации** является важным этапом управления человеческими ресурсами. Важно правильно определить потребности в персонале и разработать стратегию найма и управления персоналом. Основные этапы планирования персонала в медицинской организации включают:

1. Анализ текущего состояния. Необходимо провести анализ количества и квалификации сотрудников, а также их распределения по отделам и специализациям. Оценить эффективность работы персонала и выявить проблемные места.
2. Определение целей. Необходимо определить цели компании и оценить, какие задачи необходимо выполнить персоналу для достижения этих целей.
3. Оценка потребностей в персонале. Необходимо определить, какие должности нужны, какие

квалификации необходимы для выполнения задач и рассчитать необходимое количество персонала для каждой специализации.

4. Разработка стратегии найма. Необходимо разработать стратегию для найма персонала, определить профиль и квалификацию сотрудников в соответствии с требованиями компании. Разработать программы обучения и развития для персонала.

5. Управление персоналом. Предусмотреть механизмы для контроля работы персонала и своевременного выявления проблем. Разработать систему мотивации персонала.

6. Анализ и корректировка. Необходимо анализировать результаты и корректировать планы по мере необходимости. Правильное планирование персонала в медицинской организации позволяет организовать работу медицинского персонала более эффективно, улучшить качество медицинских услуг и повысить удовлетворенность клиентов и сотрудников.

### **31. Набор персонала. Источники набора: внешний набор, внутренний набор. Отбор персонала. Профессиональная ориентация и адаптация.**

**Подбор персонала** — это важный этап в работе с кадрами, включающий расчет потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор кадров и формирование резерва.

Ключевым звеном в процессе подбора персонала можно назвать определение адекватных требований к кандидатам. Документированной основой для разработки таких требований являются должностная инструкция и профессиограмма.

#### **Набор персонала**

Существует два вида источников набора персонала: внутренние — за счет сотрудников самой организации и внешние — за счет ресурсов внешней среды.

Внешние источники являются наиболее распространенными, так как ресурсы компании ограничены, и даже если на вакантную должность находится замещение внутри компании, то освобождается место работника, который занял первую вакансию.

Внешние источники можно условно подразделить на два класса: недорогие и дорогостоящие. К недорогим источникам относятся, например, государственные агентства занятости, контакты с высшими учебными заведениями. К дорогостоящим источникам относятся, например, кадровые агентства, публикации в средствах массовой информации (печатные издания, радио, телевидение).

Кроме того, существуют внешние источники потенциальных кандидатов на вакансии, использование которых может оказаться и вовсе бесплатным для организации. Прежде всего, речь идет о бесплатных Интернет-порталах, посвященных публикации вакансий и резюме соискателей. Также компания может получить резюме от самих соискателей, осуществляющих самостоятельный поиск работы без обращения к посредникам.

Следует отметить, что даже в условиях высокой безработицы найти высококвалифицированного специалиста — трудная задача, и компании прибегают к дорогостоящим источникам привлечения персонала. Что же касается должностей, не требующих высокой квалификации, то здесь компания может набирать персонал самыми дешевыми способами.

#### **Существуют следующие виды внешних источников:**

1. Привлечение кандидатов на вакантную должность по рекомендациям знакомых и родственников, работающих в компании. Этот метод является достаточно эффективным и распространен в небольших организациях. Данный подход характерен для компаний, работающих в узких секторах, где количество специалистов ограничено, и поиск кандидатов на рынке труда может оказаться длительным и неэффективным.

Однако этот способ имеет серьезный недостаток, связанный с риском взять неквалифицированного специалиста. Данный недостаток можно компенсировать проведением отбора на общих основаниях в том числе и для кандидата, рекомендованного «своими», что позволит провести его адекватную оценку

2.«Самостоятельные» кандидаты — люди, занимающиеся поиском работы самостоятельно без обращения в агентства и службы занятости — они сами звонят в организацию, присылают свои резюме и т.д. Самостоятельные кандидаты обращаются в конкретную организацию, в которой хотели бы работать, что, как правило, связано с ее ведущим положением на рынке.

Даже если на данный момент организация не нуждается в услугах такого кандидата, информацию о



нем все же стоит сохранить, чтобы можно было привлечь его в случае необходимости. Многие организации устраивают дни открытых дверей, а также принимают участие в ярмарках вакансий и выставках с целью привлечения «самостоятельных» кандидатов.

3.Реклама в СМИ. Наиболее распространенным приемом рекрутмента является размещение в СМИ рекламного объявления об имеющейся в организации вакансии. В данном случае соискатель обращается непосредственно в кадровую службу организации-работодателя.

Самыми популярными СМИ для размещения объявлений о вакансиях являются периодические издания и Интернет. Такие СМИ, как телевидение и радио, используются редко. Периодические издания (газеты и журналы), публикующие объявления о вакансиях, можно также подразделить на две категории: издания общего профиля и специализированные профессиональные издания. Издания общего профиля публикуют информацию о вакансиях в различных областях деятельности и для широкого круга профессий. Специализированные профессиональные издания ориентированы на проблематику какой-то отдельной отрасли (например, металлургия) или профессии (например, бухгалтерский учет). Соответственно в рубриках, посвященных трудоустройству, публикуются объявления о вакансиях для специалистов этой отрасли (например, инженер-металлург) или профессии (например, бухгалтер).

То же самое можно сказать и об Интернет. Существуют серверы, посвященные трудоустройству, на которых соискатели публикуют свои резюме, а работодатели — информацию о вакансиях. Также публикация информации о вакансиях и размещение резюме возможны на специализированных порталах, представляющих собой виртуальные профессиональные сообщества.

Применение специализированных профессиональных изданий и Интернет- порталов считается эффективным в случае поиска узкопрофильных специалистов (например, инженеров в области телекоммуникаций, специалистов-нефтяников и т.д.). Поиск кандидатов на распространенные должности без жесткой индустриальной зависимости (маркетолог, экономист, секретарь и т.д.), как правило, проводится при помощи изданий, посвященных трудоустройству в различных областях.

Размещение объявлений о вакансиях является эффективным и дорогостоящим инструментом привлечения большого количества кандидатов. Однако этот инструмент может оказаться неэффективным в случае наплыва кандидатов, не обладающих требуемыми качествами. Для того чтобы повысить эффективность объявления о вакансии, необходимо соблюдать следующие условия:

в рекламном объявлении необходимо в краткой форме излагать ключевые требования к кандидатам, чтобы предотвратить поток резюме неподходящих на эту должность кандидатов;

объявление должно публиковаться в соответствующем издании (местной прессе или в узкопрофильном журнале);

следует анализировать количество откликов, полученных от размещения объявлений в разных изданиях, что позволит выбрать наиболее эффективные для конкретных видов и областей работы.

4.Контакты с учебными заведениями. Многие крупные организации ориентированы на набор выпускников вузов, не имеющих опыта работы. С этой целью компания-работодатель проводит презентации в профильных вузах, а также принимает участие в ярмарках вакансий. Особенности набора выпускников связаны с тем, что при отсутствии профессиональных компетенций, оцениваются личностные компетенции, такие как умение планировать, анализировать, личная мотивация и т.д.

5.Государственные службы занятости (биржи труда). Правительства большинства стран способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся безработных граждан. Ведутся базы данных, содержащие информацию о соискателях (их биографические данные квалификационные характеристики, интересующую работу). Организации имеют доступ к таким базам и могут осуществить в них поиск при незначительных издержках. Однако данный метод не обеспечивает широкий охват кандидатов, так как далеко не все соискатели регистрируются в государственных службах занятости.

6.Кадровые агентства. За последние 30 лет рекрутинг превратился в бурно развивающуюся отрасль экономики. Каждое агентство ведет свою базу данных и осуществляет поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиентов — работодателей.

Агентства тщательно изучают требования, которые компания предъявляет к соискателям, подбирают кандидатов, проводят тестирование и собеседование. В случае приема кандидата на

работу услуги агентства оплачиваются компанией в размере 30-50% годовой заработной платы нанятого сотрудника. Кадровые агентства могут иметь следующие специализации:

Массовый подбор персонала осуществляется в условиях открытия нового предприятия, когда ставится цель в короткий срок обеспечить его сотрудниками. Отличительной особенностью массового набора является наличие большого количества однотипных вакансий (например, при открытии супермаркета — кассиры, продавцы, грузчики и т.д.).

Услуги временного персонала. Агентства представляют компаниям временных сотрудников в тех случаях, когда сроки поиска постоянного сотрудника на вакансию увеличиваются, а также на период временной нетрудоспособности постоянного сотрудника организации и отсутствии возможности его замены другим штатным сотрудником. Также агентствами предоставляется услуга лизинга персонала. Это происходит в тех случаях, когда работа квалифицированного специалиста востребована компанией-работодателем на временной, а не на постоянной основе.

Подбор руководителей (executive search). Это направление рекрутмента ориентировано на поиск профессионалов высокого уровня, а также руководителей высшего звена. Метод, используемый этими агентствами, называется headhunting или «охота за головами», а рекрутеры, специализирующиеся в области executive search, называются хэдхантерами.

#### Метод headhunting

Принцип действия данного метода основывается на следующей предпосылке — руководители высокого уровня не ищут работу по объявлениям или через агентства, большинство из них успешно в своем деле и даже не помышляет о смене работы. Задачей «охотника» является предложение такому кандидату более выгодных условий в другой организации.

Хэдхантеры ведут поиск на основе детального анализа рынка и возможных компаний-доноров. Также они должны хорошо знать специфику работы предприятий в отдельных секторах рынка, например, в нефтегазовом, банковском и т.д. Источниками информации для хэдхантеров служат:

отчеты и брошюры, публикуемые организациями;

отраслевые издания, публикующие рейтинги самых успешных руководителей и работников, а также, статьи, репортажи и прочие публикации;

конфиденциальная сеть поиска.

К отобраннным кандидатам осторожно обращаются с предложением о перемене места работы, обсуждают ее специфику и условия (уровень оплаты, социальные блага), после чего кандидата представляют организации-клиенту.

Хэдхантеры проводят тщательный анализ вакансии, составляют подробные требования к ней, выявляют наиболее подходящий тип личности. Все эти действия производятся на основании требований, к кандидатам, сформулированных клиентом — работодателем. Хэдхантеры осуществляют самостоятельное тестирование кандидатов на соответствие этим требованиям.

Услуги хэдхантеров оплачиваются в абсолютном измерении. Сумма гонорара устанавливается до начала поиска и в виде аванса выплачивается 25-30%. Столько же выплачивается при предоставлении клиенту списка наиболее подходящих кандидатов. Оставшаяся часть гонорара выплачивается после приема подобранного кандидата на работу. К достоинствам headhunting относятся:

воздействие на нужную целевую аудиторию (традиционные средства привлечения персонала могут не коснуться потенциальных кандидатов на высокую должность);

руководители, готовые рассматривать предложения о новой работе, сами дают понять хэдхантерам о своих намерениях, а не ищут открыто работы в конкурирующих организациях;

если выбранный кандидат не хочет менять место работы, он может порекомендовать другого работника аналогичного уровня.

К недостаткам headhunting относятся:

разрушительное воздействие на эффективно налаженную деятельность организаций;

руководитель, поддавшийся хэдхантеру, сможет снова стать его клиентом. С целью предотвращения этого организации выплачивают сотруднику значительные средства в обмен на обязательство пребывания длительного срока в организации на занимаемой должности;

кандидат может подкупить хэдхантера с целью рекомендации на хорошую должность;

с целью наиболее эффективного поиска хэдхантер может запросить от компании- клиента конфиденциальную информацию.

#### **Отбор персонала**

Отбор персонала является естественным завершением процесса подбора работников в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах.

Окончательное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

Ступень 1. Предварительная отборочная беседа

Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить линейный менеджер, в других случаях это не важно и ее проводит специалист службы управления персоналом.

Основная цель беседы — оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

Ступень 2. Заполнение бланка заявления

Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкеты.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизованную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

Ступень 3. Беседа по найму (интервью)

Исследования показали, что более 90% решений по отбору претендентов фирмами США принимаются на основе итогов беседы.

Интервью является наиболее распространенным методом оценки кандидатов на должность. В процессе интервью не только работодатель получает информацию о кандидате, но и сам кандидат имеет возможность больше узнать не только об условиях работы (задавая вопросы интервьюеру), но и о корпоративной культуре этой организации. Сделать выводы о корпоративной культуре организации-работодателя, а также о своей совместимости с ней, кандидат может по уровню организации и условий проведения интервью, по профессионализму интервьюера и т.д.

Существуют следующие виды интервью:

Биографическое интервью. Его задачей является выяснение прошлого опыта кандидата с целью прогнозирования его возможностей и способностей. В процессе биографического интервью уточняются различные аспекты профессиональной деятельности кандидата, которые не раскрыты в резюме. Биографическое интервью не дает возможности оценить сегодняшнюю ситуацию и мотивацию.

Ситуационное интервью. Кандидату предлагается решить несколько практических ситуаций (гипотетических или реальных проблем). Этот метод позволяет выявить общие и аналитические способности кандидата, используемые им подходы к решению нестандартных проблем и умение выходить из трудных ситуаций.

Структурированное интервью. Его целью является выявление профессиональных и личностных качеств кандидата по заранее разработанному структурированному списку вопросов. Этот вид интервью наиболее распространенный. Он может сочетать в себе элементы всех других видов интервью.

Интервью по компетенциям. Цель этого вида интервью определить уровень соответствия кандидата ключевым компетенциям, необходимым для работы в данной организации и в данной должности. Для определения уровня компетенции, а также возможностей его развития, интервьюер в процессе интервью обращается к прошлому опыту кандидата.

Стрессовое интервью. Такой вид интервью применяется с целью оценки кандидата на предмет таких качеств, как стрессоустойчивость, умение корректно вести себя в провокационных, стрессовых ситуациях, скорость и эффективность принятия решения и т.д. Во время стрессового

интервью кандидату задают провокационные, некорректные вопросы, например «Вы уверены, что заслуживаете зарплату, на которую претендуете?» или «Почему мы должны нанимать именно Вас?» и т.д. Как правило, этот вид интервью проводят два и более интервьюера, что увеличивает стрессовую компоненту. Проведение интервью в неудобных и некомфортных условиях, когда соискателю постоянно приходится отвлекаться и трудно сосредоточить внимание (например, в шумных помещениях). Данная методология применяется, как правило, для оценки кандидатов на такие должности, в которых приходится работать в нестандартных ситуациях (например, секретарь в приемной, сотрудник службы безопасности и т.д.).

В качестве интервьюеров, как правило, выступают рекрутеры (или менеджеры по работе с персоналом) и линейные руководители, в подразделения которых ведется набор.

Существует несколько основных типов беседы по найму:

По схеме — беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации.

Слабо формализованные — заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания.

Не по схеме — заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа — огромный источник информации.

Ступень 4. Тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание

Источник информации, который может дать сведения о личностных особенностях, профессиональных способностях и умениях кандидата. Результаты дадут возможность описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

Ступень 5. Проверка рекомендаций и послужного списка

Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Однако нецелесообразно обращаться за рекомендациями в организацию, в которой работает кандидат. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не заинтересован, и вряд ли даст достоверную информацию для менеджера по персоналу: слишком велик компонент эмоционального отношения к человеку, увольняющемуся из организации. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

В настоящее время, кроме тех документов, которые традиционно, на основе ранее действующих правил внутреннего трудового распорядка, затребует администрация, предприятиям можно порекомендовать получать характеристики с прежнего места работы и образовательного учреждения. Они будут способствовать повышению ответственного отношения к работе и учебе.

Желательно также изменить содержание листка по учету кадров. В документ возможно внесение следующих пунктов: список патентов; общественная деятельность; внепрофессиональные навыки, увлечения профессионального уровня; время, когда человек может приступить к работе. На многих предприятиях вместо личного листка по учету кадров используют резюме-справку, характеризующую человека.

Ступень 6. Медицинский осмотр

Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

Ступень 7. Принятие решения

Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

Предложение занять вакансию

Предположим, что в результате отбора удалось выявить подходящего кандидата на вакансию,

который может получить предложение от компании. Обычно такое предложение делается в устной форме, и если претендент принимает его, компания направляет ему официальное предложение в письменной форме. На первоначальном этапе предложение о работе требует особого внимания, особенно в том, что касается следующих аспектов:

- предлагаемая кандидату заработная плата или вознаграждение должны не только быть соответствующими для данной должности и привлекательными для кандидата, но и не должны превышать зарплат сотрудников компании того же ранга;
- следует четко назвать предлагаемую должность и оговорить специальные условия;
- кандидат должен быть ознакомлен с основными условиями работы, например, с режимом работы, продолжительностью отпуска, порядком выплаты премий, дополнительными льготами;
- любое условие должно быть четко сформулировано;
- следует четко определить следующий этап взаимодействия с кандидатом.

Если он просит предоставить ему время на раздумья, следует договориться о сроках, когда он сообщит свой ответ.

Если кандидат получил и принял устное предложение занять вакансию, работодатель должен направить ему письменное (официальное) подтверждение. В этом письме работодатель должен повторить все ранее оговоренные условия найма, придавая большое значение точности формулировок, поскольку они составят основу трудового контракта.

Некоторые работодатели предпочитают совмещать письмо с официальным предложением занять место с документом, устанавливающим условия работы и содержащим следующую информацию:

имена работодателя и работника;

дату начала работы и дату начала непрерывной работы;

размер вознаграждения за работу или метод исчисления размера вознаграждения;

сроки выплаты вознаграждения, т.е. еженедельно, ежемесячно и т.д.;

условия работы;

часы работы;

отпуска, в том числе размер выплаты при увольнении;

оплата пропусков по болезни;

схема предоставления пенсии;

срок уведомления работника о готовящемся увольнении, которое работник должен получить, или срок подачи заявления о намерении уволиться, которое работник должен подавать;

примечание, указывающее право работника присоединиться или не присоединиться к профсоюзу;

описание процедуры восстановления справедливости, к которой работник может прибегнуть в случае возникновения жалоб, касающихся его трудоустройства;

наименование предлагаемой должности;

специальное указание, засчитывается или нет период работы в другом месте как часть периода занятости при уведомлении работника о готовящемся увольнении ;если штат компании-нанимателя превышает 20 человек, то ссылку на документ, формулирующий правила внутреннего распорядка с указанием имени сотрудника, к которому работник может обратиться, если он не удовлетворен решениями по дисциплинарному вопросу; указание на любые коллективные договоры, тем или иным образом влияющие на условия работы; местонахождение работы; ожидаемую продолжительность работы (для временной работы).

Письменный документ не обязательно должен содержать подробное изложение всех перечисленных пунктов; работника можно просто отослать к документам, с которыми он может самостоятельно ознакомиться. Например, в этих документах должно находиться руководство по программе пенсионного обеспечения или экземпляр дисциплинарных правил.

О любых изменениях условий работы работников следует информировать в письменной форме не позднее, чем за один месяц до фактического введения изменений. Официальное введение в должность

Под введением в должность понимается весь процесс приема работника в первый день на новом месте, его ознакомление с правилами и порядком работы, с сотрудниками и его непосредственными обязанностями, а также с традициями и культурой компании- работодателя. Это может рассматриваться как начало периода внутрифирменного обучения или как заключительный этап процесса отбора персонала.

## 32. Обучение персонала. Повышение квалификации. Аттестация. Подготовка руководящих кадров.

Обучение персонала - основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

Следует различать три вида обучения.

**Подготовка кадров** планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.

**Повышение квалификации кадров** - обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

**Переподготовка кадров** обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Виды обучения. Обучение может осуществляться на рабочем месте и вне рабочего места (внутрипроизводственное и внепроизводственное обучение).

Методы обучения.

**Лекция** является традиционным и одним из самых древних методов профессионального обучения.

**Семинары** предполагают большую активность участников и используются для совместного обсуждения проблемы, выработки общих решений или поиска новых идей.

**Самостоятельное обучение** является наиболее простым видом обучения - для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время - обучающийся учится там, тогда и так как ему удобно.

**Инструктаж** представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором.

**Ротация** представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков.

**Наставничество** является традиционным методом обучения, особенно распространенным там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов.

**Рассмотрение практических ситуаций (кейсов)** Данный метод предполагает анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д.

**Деловые игры** представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся.

**Тренинг** - это активная форма обучения с использованием практических упражнений.

**Повышение квалификации** – это процесс обучения и обновления профессиональных знаний с целью достижения более высокой ступени профессиональной квалификации.

Организация повышения квалификации работников проводится по мере необходимости, но не реже одного раза в 5 лет.

**Цель** повышения квалификации заключается в улучшении и совершенствовании профессионализма кадров.

Документы

**Диплом** о повышении квалификации – в случае, когда длительность обучения превышает 1000 часов.

**Свидетельство о прохождении повышения квалификации** – если обучение заняло от 100 до 300 часов.

**Удостоверение о повышении квалификации** – краткосрочное обучение, участие в семинарах, продолжительность которых составляет минимум 72 часа и максимум 100 часов.

Необходимость повышения квалификации закреплена законами и подзаконными актами России. В

частности, сотрудники системы здравоохранения обязаны регулярно осваивать современные программы:

#### **Аттестация.**

Аттестация и деловая оценка персонала — это определение текущей квалификации, знаний и умений работников организации. Процедура помогает оценить соответствие специалиста занимаемой должности, а также уровень профессиональной подготовки с дальнейшим присвоением квалификационного разряда. В целом процедура аттестации персонала регламентируется законом, а внутри организации — отдельным Положением. Как правило, её выполняют раз в 2-4 года или по истечению срока действия контракта. Эксперты рекомендуют проводить процедуру только на основании официальных документов — без них оценку признают неофициальной

#### **Подготовка руководящих кадров.**

Подготовка руководящих кадров - всеохватывающий, долгосрочный образовательный процесс, сочетающий в себе обучение с отрывом от работы и обучение на рабочем месте.

Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации.

Подготовка управленческих кадров может проводиться путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Вариантами этих методов являются организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления.

### **33. Аккредитация медицинских кадров: цель, задачи, особенности организации и проведения.**

**Аккредитация специалиста** – процедура определения соответствия лица, получившего медицинское, фармацевтическое или иное образование, требованиям к осуществлению медицинской деятельности по определенной медицинской специальности либо фармацевтической деятельности.

**Целью аккредитации** является повышение качества медицинской помощи и обеспечение безопасности пациентов

Аккредитация специалиста проводится аккредитационной комиссией по окончании освоения лицом профессиональных образовательных программ медицинского образования или фармацевтического образования не реже одного раза в пять лет.

осуществляющих образовательную деятельность, а также лиц, имеющих медицинское или фармацевтическое образование, не работавших по своей специальности более пяти лет и завершивших освоение дополнительных профессиональных программ (первичная специализированная аккредитация);

лиц, завершивших освоение дополнительных профессиональных программ медицинского образования или фармацевтического образования – программ повышения квалификации, обеспечивающих непрерывное совершенствование профессиональных знаний и навыков в течение всей жизни, а также постоянное повышение профессионального уровня и расширение квалификации, лиц, имеющих немедицинское образование, стаж работы на должностях медицинских работников более пяти лет и завершивших освоение дополнительных профессиональных программ – программ повышения квалификации в соответствии с видом профессиональной деятельности (периодическая аккредитация).

Организация проведения аккредитации специалистов осуществляется Министерством здравоохранения Российской Федерации из Единой базы оценочных средств.

Количество практических заданий и ситуационных задач в рамках проведения практико-ориентированного этапа, а также время, отводимое аккредитуемому на выполнение практических заданий и решение ситуационных задач, определяются Методическим центром.

При этом суммарное число практических заданий и ситуационных задач для каждой специальности или должности должно быть не менее пяти.

Результат выполнения практико-ориентированного этапа формируется с использованием информационных систем автоматически на основании процента по каждому правильно выполненному практическому заданию и правильных ответов от общего количества ответов на

вопросы, содержащиеся в ситуационных задачах.

Периодическая аккредитация проводится в отношении лиц, завершивших освоение дополнительных профессиональных программ медицинского образования или фармацевтического образования – программ повышения квалификации, обеспечивающих непрерывное совершенствование профессиональных знаний и навыков в течение всей жизни, а также постоянное повышение профессионального уровня и расширение квалификации лиц, имеющих немедицинское образование, стаж работы на должностях медицинских работников более пяти лет и завершивших освоение дополнительных профессиональных программ – программ повышения квалификации в соответствии с видом профессиональной деятельности.

Министерством здравоохранения Российской Федерации издан приказ от 28 октября 2022 №709н «Об утверждении Положения об аккредитации специалистов», зарегистрирован в Министерстве юстиции Российской Федерации 30.11.2022, регистрационный №71224.

В указанном приказе Министерства здравоохранения установлены особенности проведения периодической аккредитации специалистов в 2023-2028 годах, содержание которых заключается в следующем:

Для прохождения периодической аккредитации специалиста аккредитуемые предоставляют в Федеральный аккредитационный центр высшего медицинского образования, высшего и среднего фармацевтического образования, а также иного высшего образования или Федеральный аккредитационный центр среднего медицинского образования документы одним из следующих способов:

- с использованием федерального регистра медицинских и фармацевтических работников;
- почтовым отправлением (в случае, если сведения об аккредитуемом отсутствуют в федеральном регистре медицинских и фармацевтических работников), подтверждающих наличие стажа медицинской или фармацевтической деятельности, предусмотренные законодательством Российской Федерации о военной и иной приравненной к ней службе (при наличии).

**Портфолио** включает:

- отчет о профессиональной деятельности аккредитуемого, содержащий результаты работы в соответствии с выполняемой трудовой функцией за отчетный период;
- сведения об освоении программ повышения квалификации, суммарный срок освоения которых не менее 144 часов, либо сведения об освоении программ повышения квалификации и сведения об образовании, подтвержденные на интернет-портале непрерывного медицинского и фармацевтического образования в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (за исключением сведений об освоении программ повышения квалификации), суммарный срок освоения которых не менее 144 часов, из них не менее 72 часов – сведения об освоении программ повышения квалификации;
- мотивированный отказ в согласовании отчета о профессиональной деятельности в случае отказа, подписанный руководителем организации (уполномоченным им заместителем), заверяется печатью указанной организации;
- заключение профессиональной некоммерческой организации в случае, если не может быть сформирована аккредитационная подкомиссия либо возникновении конфликта интересов или личной заинтересованности.

### **34. Управление материальными ресурсами. Рациональное распределение ресурсов.**

Управление материальными ресурсами представляет собой целенаправленную деятельность по синхронизации материальных потоков общественного продукта по ассортименту, качеству, количеству, срокам и месту.

**Функции управления материальными ресурсами** можно свести в четыре основные группы.

1. Планирование параметров материалопотоков, т.е. планирование потребности в материальных ресурсах, в совокупности с выбором поставщиков, форм и каналов продвижения товаров до потребителя.
2. Организация приобретения материальных ресурсов.
3. Регулирование параметров материалопотоков путем приближения их к фактической потребности предприятия.
4. Контроль над процессом управления материальными ресурсами, наблюдение за параметрами



материалопотоков.

Деятельность по управлению материальными ресурсами осуществляется в форме выработки, принятия и реализации управленческих решений. Конкретное их содержание отражает роль субъекта управления в системе экономических отношений. Важнейшее значение для эффективного управления ресурсами имеет тщательная увязка планов производства с планами материально-технического снабжения. Для решения этой задачи применяются различные методы определения потребности в материальных ресурсах, используется научно обоснованная нормативная база и, в первую очередь, нормы расхода и запасов материальных ресурсов.

**Правовыми основами материально-технического обеспечения МО** являются стандарты оснащения диагностическим оборудованием; порядки медицинской помощи (по профилям оказания и разделу «оснащение»). **Финансовыми основами**, в условиях одноканального финансирования и переводе средств в обязательное медицинское страхование (ОМС), расширен перечень финансируемых через ОМС статей расходов, определены источники формирования нормированного страхового запаса территориальных фондов с конкретизацией расходования финансов.

**Для рационального использования материальных ресурсов** в производственных и медицинских организациях есть возможность использования трех моделей формирования потоков снабжения – Storage to Storage (С централизованного склада регионального или муниципального значения на склад МО), Transport to Storage (От производителя сразу на склад МО), Time to Time (От производителя к МО минуя этап формирования складских помещений). Выбор модели зависит от многих факторов, основными из которых являются: размер МО, средний поток пациентов, средних расход, местонахождение производителя, удаленность региона. Наилучшей моделью рационального использования материальных ресурсов и поддержание производственного процесса является формирование небольших складских помещений и одновременная и регулярная закупка расходников.

### **35. Управление информационными ресурсами. Базы данных. Классификация медицинской информации. Информационное обеспечение медицинской организации и компьютеризация.**

**Управление информационными ресурсами**, или же IRM, - это представляет с собой убеждение начальства, которое распознаёт и призывает к формированию, идентификации, захвату и управлению информационным ресурсом в виде корпоративного актива для поддержания политики и принятия решений. IRM - это теоретический и практический подход к управлению правительственной информацией.

Информация рассматривается как важный ресурс, которым нужно управлять, как и другими ресурсами, и который должен способствовать достижению организационных целей и задач.

**Управление базой данных.** Управление базой данных является важным элементом управления информационными ресурсами, который использует термины администрирование данных и администрирование базы данных. Эта точка зрения связана с установлением и применением стандартов для поддержки глобального представления и интегрированного использования корпоративных данных.

Управление информационными ресурсами - это управление данными и информацией, которое включает управление такими информационными ресурсами, как компьютерное оборудование, программное обеспечение, связь, внутренние и внешние базы данных, планирование и анализ, а также интеграцию этих ресурсов для поддержки управления информацией для организации, как в целом.

#### **Классификация медицинских информационных систем**

- МИС базового уровня:
  - информационно-справочные МИС
  - консультативно-диагностические МИС
  - приборно-компьютерные МИС
  - автоматизированные рабочие места (АРМ) специалистов
- МИС уровня ЛПУ:

- информационные системы консультативных центров
- банки информации медицинских служб
- персонифицированные регистры
- скрининговые системы
- информационные системы ЛПУ
- информационные системы НИИ и медицинских ВУЗов
- МИС территориального уровня:
  - информационные системы территориального органа здравоохранения
  - информационные системы для решения медико-технических задач
  - компьютерные телекоммуникационные медицинские сети
- Федеральные МИС:
  - информационные системы федеральных органов здравоохранения
  - статистические информационные медицинские системы
  - медико-технические информационные системы
  - отраслевые МИС
  - компьютерные телекоммуникационные сети

### **36. Информационные системы в здравоохранении. Информатизация в здравоохранении на современном этапе.**

**Информационные системы (ИС) в здравоохранении** – это комплекс информационных технологий, который обеспечивает сбор, хранение, передачу, анализ и использование медицинской информации в целях предоставления качественной медицинской помощи.

ИС в здравоохранении часто используются для автоматизации различных процессов, таких как:

- управление пациентами и медицинскими записями;
- управление финансами и биллингом;
- управление запасами и поставками медицинских препаратов и оборудования
- управление лабораторными исследованиями; управление мониторингом здоровья пациентов и др.

ИС в здравоохранении также может использоваться для обмена информацией между различными организациями и учреждениями здравоохранения, например, между больницами и клиниками, чтобы обеспечить эффективную координацию ухода за пациентами.

Главная цель ИС в здравоохранении заключается в том, чтобы обеспечить высокое качество медицинской помощи и улучшить эффективность и производительность организаций здравоохранения. Они также могут помочь в снижении ошибок при диагностике и лечении, а также обеспечить быстрый доступ к медицинской информации в любой момент времени.

Одним из примеров ИС в здравоохранении являются электронные медицинские записи (EMR), которые представляют собой цифровую версию медицинской карты пациента, содержащую информацию о его заболеваниях, лечении, результатах лабораторных исследований и т.д. EMR могут быть доступны в любое время и из любого места, что облегчает работу врачей и снижает вероятность ошибок.

Одним из ключевых элементов информатизации здравоохранения является использование электронных медицинских записей (EMR) и электронных рецептов (e-prescription). Это позволяет обеспечить быстрый доступ к медицинской информации, улучшить координацию ухода за пациентами и снизить вероятность ошибок при диагностике и лечении.

Кроме того, информационные технологии используются для автоматизации различных процессов в здравоохранении, например, для управления запасами медицинских препаратов и оборудования, для мониторинга здоровья пациентов и т.д. Это позволяет значительно повысить эффективность и производительность организаций здравоохранения.

Также информатизация здравоохранения включает в себя использование телемедицины, которая позволяет проводить консультации и диагностику пациентов удаленно. Это особенно актуально в условиях пандемии COVID-19, когда необходимо минимизировать контакты между людьми.

Еще одним примером информатизации здравоохранения выступают нейросети. Например, они

могут быть применены для обработки и анализа медицинских данных, для создания интеллектуальных систем поддержки принятия решений в медицине, для проведения дистанционной диагностики и многое другое.

Нейросети также могут использоваться для анализа больших объемов медицинских данных, например, для выявления тенденций и закономерностей в распределении заболеваний, что может помочь в разработке более эффективных стратегий профилактики и лечения.

Однако для успешной информатизации здравоохранения необходимо решить ряд проблем, например, связанных с безопасностью и защитой конфиденциальности медицинской информации, а также обеспечить обучение и поддержку персонала организаций здравоохранения в использовании новых технологий.

### **37. Управление переменами. Природа организационных перемен. Теории перемен. Модель процесса перемен. Поведенческие аспекты организационных перемен. Сопротивление переменам и их причины. Методы преодоления сопротивления.**

**Управление переменами** в здравоохранении является важным аспектом успешного функционирования организаций этой отрасли. В сфере здравоохранения часто происходят изменения, связанные с новыми технологиями, изменениями в законодательстве, демографическими изменениями, требованиями пациентов и другими факторами. Чтобы эффективно управлять переменами, необходимо принять ряд стратегий и подходов:

*Анализ существующего состояния:* Первоначальным шагом в управлении переменами в здравоохранении является анализ существующего состояния. Это включает оценку текущих систем, процессов, структур и культуры организации. Анализ помогает идентифицировать проблемы, которые требуют изменений, и определить цели и приоритеты для изменений.

*Разработка стратегии перемен:* После анализа существующего состояния необходимо разработать стратегию перемен. Это включает определение конкретных целей и задач, выбор подходящих методов и инструментов для изменений, а также планирование ресурсов и временных рамок. Стратегия должна быть основана на анализе потребностей и ориентирована на достижение улучшений в качестве, эффективности и удовлетворенности пациентов.

*Обеспечение поддержки и содействия:* Для успешного внедрения изменений необходимо обеспечить поддержку и содействие со стороны ключевых заинтересованных сторон. Это включает мотивацию и обучение персонала, вовлечение в процесс изменений, коммуникацию и установление партнерских отношений с пациентами, общественными организациями и другими организациями здравоохранения.

*Управление коммуникацией:* Коммуникация является важным аспектом управления переменами. Необходимо информировать и объяснять цели и причины изменений, рассказывать о прогрессе и преимуществах, а также отвечать на вопросы и опасения заинтересованных сторон. Эффективная коммуникация помогает снизить сопротивление к изменениям и создает понимание и поддержку.

*Мониторинг и оценка:* После внедрения изменений необходимо проводить мониторинг и оценку их результатов. Это включает анализ данных, измерение показателей эффективности, сравнение с поставленными целями и внесение корректировок при необходимости. Мониторинг и оценка позволяют оценить эффективность внедренных изменений и вносить улучшения.

Управление переменами в здравоохранении является сложным и многогранным процессом. Важно принять системный подход, учитывать потребности и мнения заинтересованных сторон, и стремиться к непрерывному улучшению качества и эффективности здравоохранения.

**Природа организационных перемен.**

Организационные переменные относятся к изменениям, которые происходят в организации, включая ее структуру, процессы, системы, культуру и стратегию.

*Структурные переменные:* Организационная структура относится к организации и распределению власти, ответственности и коммуникации внутри организации. Структурные переменные могут включать изменения в организационных единицах, их иерархии, линиях отчетности, делегации полномочий и координации работы. Примером структурной переменной может быть реорганизация департаментов или создание новых структурных подразделений.

*Процессные переменные:* Процессы относятся к последовательности действий, которые выполняются

для достижения определенных целей. Процессные перемены могут включать изменения в бизнес-процессах, рабочих процедурах, операционных моделях и системах управления качеством. Например, внедрение новой системы электронной медицинской документации или улучшение процесса записи пациентов может быть процессной переменной.

*Культурные перемены:* Организационная культура относится к набору ценностей, убеждений, норм и принятых правил, которые формируют поведение и отношения в организации. Культурные перемены могут включать изменения в ценностях, лидерстве, коммуникации, открытости и сотрудничестве внутри организации. Например, разработка программы обучения и развития, направленной на изменение культуры безопасности или повышение клиентоориентированности, может быть культурной переменной.

*Стратегические перемены:* Стратегия относится к общей направленности и долгосрочным целям организации. Стратегические перемены могут включать изменения в миссии, целях, позиционировании на рынке, модели бизнеса и стратегических инициативах. Например, реструктуризация стратегического плана организации или введение новых продуктов и услуг может быть стратегической переменной.

Кроме того, организационные перемены могут быть связаны с изменениями в технологиях, внешней среде, людском капитале и других аспектах организации. Природа организационных перемен может быть комбинацией нескольких аспектов и зависит от конкретной ситуации и стратегических целей организации.

Теории перемен. Модель процесса перемен.

Модели управления изменениями – это конструкции, которые включают в себя основополагающую концепцию, методологию, метамодель и углубленный подход к достижению целей изменения путем преобразований, и способствуют принятию и признанию нового желаемого состояния.

Предприятие может выбрать одну из десяти лучших моделей управления изменениями или смешать и сравнить элементы нескольких моделей. Каждая модель использует уникальный подход к внесению изменений и делает преобразования в организации постоянными.

Существует множество моделей управления изменениями, и какая-то из них может лучше соответствовать бизнес-структуре конкретной организации. Большинство моделей управления изменениями были созданы отраслевыми экспертами или учеными и представляют собой сочетание академических теорий, исследований на местах и опыта.

#### ***Модель управления изменениями Левина***

Одна из самых популярных и успешных моделей управления изменениями, созданная в 1940-х годах Куртом Левином, социологом и физиком. Он как раз и считается основателем концепции управления изменениями.

Левин определил любое изменение в человеческой системе как «изменение в три этапа»: 1. Разморозить, 2. Изменить и 3. Заморозить.

***Разморозка*** – это подготовительный этап, который помогает тем, на кого повлияет реформа, сломать текущее положение застоя и признать, что изменение неизбежно. Ключевой момент здесь заключается в том, чтобы отметить причины, по которым текущее состояние имеет недостатки и не может продолжаться.

***Изменение.*** На этом этапе вовлечение работников, а также хорошая коммуникация используются для реализации изменений. Там, где стадия разморозки может быть стрессовой, стадия изменений остается немного стрессовой, но она продвигается независимо от поддержки и постоянного общения.

***Заморозка.*** Наконец, необходимо выполнить фазу повторного замораживания, чтобы укоренить изменения, которые были инициированы на этапе «*Изменение*». Разрабатываются стратегии, чтобы помочь закрепить эти преобразования, и бизнес-процессы не вернулись на старые рельсы. Успехи вознаграждаются компанией, а общение и поддержка продолжают.

#### ***Модель Маккинси (McKinsey) 7-S***

Модель Маккинси 7-S идеально подходит для организаций, которые не совсем уверены, как им нужно измениться, но знают, что что-то не так.

По сути, модель сосредоточена на семи основных элементах, которыми должны обладать все организации для эффективной работы. Компании могут ссылаться на эти элементы, чтобы увидеть, где необходимы реформы, или обеспечить взаимное усиление каждого элемента для поддержания качества работы.

Эта модель призвана помочь организациям обеспечить согласованность следующих основных элементов:

**Общие ценности:** основополагающие ценности компании, как ее миссия и принципы корпоративной культуры.

**Навыки:** основные способности, возможности и компетенции персонала организации.

**Персонал:** характеристики всех ключевых рабочих ролей, включая демографию, мотивацию, обучение и вознаграждение.

**Стиль:** модели поведения всех рабочих подразделений, стиль руководства и его значение в преобразованиях.

**Стратегия:** общая цель организации и как она стремится превзойти конкурентов.

**Структура:** структурное разделение работы внутри организации и взаимодействие между отделами.

**Системы:** определенные процедуры в распределении ресурсов, измерения эффективности и вознаграждения.

### **Теория Коттера**

Теория управления изменениями Коттера не столько фокусируется непосредственно на изменениях, сколько на том, чтобы обратить внимание на людей, которые должны будут измениться, и которые будут наиболее затронуты в происходящих реформах. Тем не менее здесь используется методология «сверху вниз».

Модель управления изменениями состоит из восьми этапов:

1. Создайте ощущение безотлагательности: помогите другим понять, почему необходимы перемены с помощью «смелого, вдохновляющего заявления о возможностях».
2. Постройте руководящую коалицию: привлечите ключевых игроков, в том числе заинтересованных лиц и лидеров.
3. Сформируйте стратегическое видение и инициативы: определите предполагаемые изменения.
4. Завербуйте армию добровольцев: привлечите в процесс всех остальных и заставьте осуществить необходимые изменения.
5. Активизируйте действия, устраняя барьеры: выявляйте и устраняйте барьеры, которые, в противном случае, были бы препятствием на пути к свободе и эффективным изменениям.
6. Генерируйте краткосрочные победы: отслеживайте прогресс и заряжайте энергией участников через празднование даже небольших успехов.
7. Поддерживайте достижения. После первоначальных успехов продолжайте настаивать на инициативе перемен, пока ваши цели не будут достигнуты.
8. Институализируйте изменения. Выявите новые формы поведения, которые положительно проявили себя и продолжайте их поддерживать, чтобы они укрепляли силу преобразований и старые привычки не появлялись.

### **Модель ADKAR в управлении изменениями**

Это наиболее распространенная модель процесса перемен.

Согласно этой модели, акцент должен быть сделан на том, чтобы каждый мог успешно преобразиться (измениться), и для этого необходимо пять шагов:

- **Осознание.** Упор делается на признании необходимости перемен. Это требует раннего разъяснения причин для реформ.
- **Желание.** Лидеры в области управления изменениями помогают сотрудникам осознать причину реформ и побуждают у них желание участвовать в преобразованиях.
- **Знание.** Коучинг и обучение помогают сотрудникам понять, как измениться и как поддерживать реформы.
- **Способность.** Время, практика и обучение способствуют реализации изменений, которые необходимы компании на желаемом уровне производительности.
- **Закрепление.** Признание успеха и принятие корректирующих мер для возможных сбоев помогают закрепить изменения и сделать их постоянными.

### **3 уровня сопротивления и изменения. Модель Маурера**

Эта модель была создана Риком Маурером и обрисовывает в общих чертах три уровня сопротивления, с которыми любая организация столкнется, пытаясь осуществить серьезное изменение.

Выделяется три критических уровня сопротивления:

- **Я не понимаю.** Это сопротивление возникает, когда сотрудники не получили достаточной информации, не согласны с данными, не имеют доступа к важной информации или не понимают, что эти данные и информация для них значат.
- **Мне это не нравится.** Это эмоциональная реакция на изменения, которые происходят, когда сотрудники чувствуют себя встревоженными, испуганными или расстроенными из-за того, что они вынуждены изменить свои повседневные действия, привычки и/или должность.
- **Ты мне не нравишься.** Наконец, многие сотрудники проявляют еще одну эмоцию, относясь негативно к самим людям, которые инициируют изменения, а не к самим изменениям.

Поведенческие аспекты организационных перемен

Поведенческие аспекты организационных перемен играют важную роль в процессе изменений и воздействуют на способность организации адаптироваться и принять новые практики. Вот некоторые из основных поведенческих аспектов, связанных с организационными переменами:

1. **Сопротивление переменам:** Сотрудники могут испытывать сопротивление по отношению к изменениям в организации. Это может быть вызвано страхом неизвестности, потерей контроля, потерей привычного рабочего порядка, переживанием из-за возможных негативных последствий или несоответствия изменениям их ценностям и убеждениям. Понимание и управление сопротивлением переменам является важной задачей для успешной реализации изменений.
2. **Мотивация и вовлеченность:** Чтобы сотрудники приняли изменения и активно участвовали в их внедрении, необходимо создать мотивацию и вовлеченность. Это может быть достигнуто путем установления четких целей и пользы от изменений, предоставления возможностей для участия в процессе принятия решений, признания и вознаграждения за достижения и активное участие.
3. **Коммуникация и информирование:** Эффективная коммуникация является ключевым фактором для успешной реализации изменений. Необходимо обеспечить открытую и честную коммуникацию о целях, причинах и преимуществах изменений, а также ожиданиях и планах внедрения.
4. **Лидерство и роль модели:** Руководители играют важную роль в организационных переменных. Их лидерские качества, включая вдохновение, руководство, поддержку и демонстрацию положительного примера, могут оказывать значительное влияние на поведение и отношение сотрудников к изменениям. Лидеры должны быть активными сторонниками и пропагандистами изменений.
5. **Обучение и развитие:** Для успешной адаптации к изменениям в организации сотрудники должны обладать необходимыми знаниями и навыками. Предоставление обучения, тренингов, поддержки и возможностей для развития помогает сотрудникам приспособиться к новым требованиям и задачам.
6. **Управление конфликтами:** В процессе изменений могут возникать конфликты, связанные с различными интересами, взглядами и ожиданиями сотрудников. Умение эффективно управлять конфликтами, находить компромиссы и решать разногласия способствует снижению напряженности и созданию благоприятной атмосферы для перемен.

Из этих аспектов следует и сопротивление переменам - это естественная реакция людей на изменения в организации. Оно может возникать из-за различных причин и может затруднять процесс внедрения изменений. Вот некоторые из основных причин сопротивления переменам и методы их преодоления:

1. Неопределенность и страх перед неизвестным
2. Потеря контроля и влияния
3. Потеря привычного порядка и рутины
4. Сопротивление со стороны групп и лидеров
5. Отсутствие поддержки и ресурсов

В целом, для преодоления сопротивления переменам необходимо активно включать сотрудников в процесс изменений, обеспечивать достаточную информацию и обучение, устанавливать открытый диалог, учитывать их потребности и опасения, и создавать поддерживающую и мотивирующую атмосферу. Это поможет снизить сопротивление и повысить успешность внедрения изменений в организации.

### **38. Перемены в здравоохранении как объект инновационного управления. Изменения в образовании, изменения в управлении и изменения в практике.**

**Перемены в здравоохранении** являются важным объектом инновационного управления. Здравоохранение, как сфера деятельности, постоянно сталкивается с новыми вызовами и требует постоянного совершенствования и применения инноваций для достижения лучших результатов в предоставлении медицинских услуг.

**Инновационное управление в здравоохранении** направлено на внедрение новых идей, технологий, процессов и подходов, которые способны улучшить качество медицинской помощи, эффективность и доступность услуг, а также повысить уровень удовлетворенности пациентов и сотрудников.

В рамках инновационного управления в здравоохранении возможны следующие изменения:

- 1. Внедрение новых технологий и медицинского оборудования:** использование современных технологий, например, цифровизация медицинских данных, телемедицина, робототехника и прочее, позволяет улучшить диагностику, лечение и мониторинг пациентов.
- 2. Оптимизация бизнес-процессов:** пересмотр и оптимизация бизнес-процессов в здравоохранении позволяют сократить время ожидания пациентов, улучшить координацию между различными отделениями и специалистами, повысить эффективность и снизить издержки.
- 3. Развитие новых моделей оказания медицинских услуг:** внедрение новых моделей, таких как пациентоориентированная медицина, медицинские дома, интегрированные медицинские системы и другие, способствует повышению доступности и качества медицинской помощи.
- 4. Управление изменениями и вовлечение заинтересованных сторон:** успешные изменения в здравоохранении требуют управления процессом изменений, включая коммуникацию, обучение и вовлечение медицинских работников, пациентов, администрации и других заинтересованных сторон.
- 5. Исследования и инновации:** проведение исследований и разработка новых методов диагностики, лечения и предоставления медицинских услуг способствуют развитию здравоохранения и повышению его эффективности.

Инновационное управление в здравоохранении позволяет адаптироваться к изменяющимся потребностям и требованиям, повышать качество и доступность медицинской помощи, а также содействует развитию и прогрессу в области здравоохранения.

Изменения в образовании, изменения в управлении и изменения в практике являются ключевыми аспектами развития любой сферы деятельности, в том числе и здравоохранения.

**1. Изменения в образовании:** это включает изменения в процессе подготовки медицинских работников, врачей, медсестер и других специалистов в области здравоохранения. Это может включать пересмотр учебных программ, внедрение новых методов обучения и использование современных образовательных технологий. Цель таких изменений в образовании - обеспечить медицинским работникам необходимые знания, навыки и компетенции для эффективного предоставления качественной медицинской помощи.

**2. Изменения в управлении:** это включает изменения в системах и процессах управления здравоохранением. В рамках этих изменений могут быть пересмотрены организационные структуры, введены новые методы управления качеством и производительностью, усовершенствованы системы финансирования и бюджетирования, а также улучшена координация и сотрудничество между различными учреждениями здравоохранения. Цель таких изменений в управлении - повысить эффективность, доступность и качество медицинских услуг.

**3. Изменения в практике:** это включает изменения в самой практике предоставления медицинской помощи. Это может быть внедрение новых методов диагностики, лечения и реабилитации, применение современных медицинских технологий и процедур, а также повышение акцента на профилактику и образ здорового образа жизни. Цель таких изменений в практике - обеспечить более эффективную и качественную медицинскую помощь пациентам.

**Все эти виды** изменений взаимосвязаны и важны для развития здравоохранения. Изменения в образовании обеспечивают подготовку высококвалифицированных специалистов, изменения в

управлении обеспечивают эффективность и координацию системы здравоохранения, а изменения в практике обеспечивают предоставление современной и качественной медицинской помощи.

### **39. Управление рисками. Понятие и виды риска. Общие подходы к управлению риском.**

**Управление рисками** – это принятие и реализация управленческих решений, которые направлены на снижение вероятности наступления ущерба или минимизацию потерь.

*Задача риск-менеджмента* – не допустить кризис в будущем. *Эффективность управления рисками* зависит от способности менеджеров анализировать и прогнозировать развитие событий.

#### **Классификация основных видов риска**

**Рыночный риск** - влияние внешних по отношению к предприятию факторов, возникающих в результате изменения конъюнктуры рынка: колебания цен, курсы валют, котировки ценных бумаг. Рыночным рискам в наибольшей степени подвержены самые ликвидные активы компании: денежные средства, ценные бумаги, товарные запасы.

**Кредитный риск** - вероятные потери, связанные с отказом или неспособностью контрагента полностью или частично выполнить свои кредитные обязательства.

**Риск ликвидности** - вероятность получения убытка из-за недостатка денежных средств и неспособности выполнить свои обязательства. Последствия риска ликвидности: штрафы, пени, ущерб деловой репутации, банкротство. Риск возникает по причине непрофессионального управления оборотным капиталом.

**Инвестиционный риск** - риск возникновения потерь, связанные с инвестициями: нарушение графика или превышения бюджета проекта. Риск нарушения графика проекта приводит к увеличению бюджета, и, следовательно, срока его окупаемости как напрямую, так и за счет недополученной выручки.

**Операционный риск** - потенциальные потери, вызванные ошибками, либо непрофессиональными или противоправными действиями персонала компании, а также сбоем в работе оборудования.

**Юридический риск** - возможные потери в результате изменения законодательства, а также из-за несоответствия документов законодательным нормам. Последствия риска: признание сделки недействительной, наступление ответственности по заключенным договорам.

**Налоговый риск** - возможные потери в результате изменения налогового законодательства, а также непрофессиональных или противозаконных действий персонала. Последствия налогового риска: пени, штрафы, доначисления налогов в бюджет, административная и уголовная ответственность.

**Информационный риск** - опасность возникновения рисков, вызванных утечкой информации и использованием ее конкурентами и сотрудниками в целях, противоречащих интересам компании, а также риск технических сбоев каналов передачи информации.

**Маркетинговый риск** - это риск недополучения прибыли из-за снижения объема реализации или цены товара. Ошибки в планировании дохода происходят из-за недостаточного анализа рынка: неверной оценки конкурентоспособности или неправильного ценообразования. Также на маркетинговый риск влияют ошибки в стратегии продвижения: недостаточный бюджет на продвижение или неправильный способ продвижения.

#### **Общие подходы к управлению риском**

Действия по ограничению риска носят название *управления риском*, или *риск-менеджмента*.

В широком смысле слова управление риском предполагает:

- выявление последствий деятельности экономических субъектов в условиях риска;
- определение вероятности его наступления;
- принятие решения о вхождении или невхождении в соответствующую ситуацию;
- проведение предупредительных, защитных или компенсационных мероприятий, направленных на сокращение неблагоприятных последствий.

**Главная цель управления риском** состоит в обеспечении в худшем случае бесприбыльности работы фирмы. Это достигается на основе балансировки возможной величины риска и потенциальной выгоды путем сопоставления положительных и отрицательных финансовых последствий принимаемых решений.

Для эффективного управления важно знать, какие именно виды рисков нужно учитывать, какой объем риска можно взять на себя, какими способами можно ими управлять.

**Выделяют следующие основные способы уменьшения рисков:**



Во-первых, **научная рационализация хозяйственной деятельности** (например, на основе тщательного изучения партнера, его личности, финансового положения и проч.). Другими способами рационализации хозяйственной деятельности являются: бизнес-планирование, тщательный подбор кадров, организация защиты коммерческой тайны.

Во-вторых, **отказ от деятельности, связанной с риском.**

В-третьих, **компенсация рисков.** Для этого создается страховой финансовый резерв в размере усредненной величины потерь за три года (с поправкой на инфляцию).

В-четвертых, **разделение (сегрегация) рисков.**

В-пятых, **объединение рисков** путем их деления между несколькими субъектами (скажем, через продажу акций).

В-шестых, **передача (трансферт) рисков.** Он осуществляется с помощью условий, заложенных в договоры биржевых сделок (опцион, фьючерс), страхования в соответствующих организациях.

#### **40. Делопроизводство как одна из функций управления. Понятие о классификации документов. Оформление реквизитов документов.**

**Делопроизводство** - есть документирование деятельности организации (предприятия), основанное на научной организации труда с применением современной техники.

**Процесс управления предприятием включает операции:**

1. Сбор и обработка информации;
2. Подготовка решений;
3. Принятие решения;
4. Доведение до исполнителя;
5. Исполнение;
6. Хранение;
7. Поиск информации.

Управление предприятием – процесс получения информации и работы с ней.

Организация работы с документами – создание условий для всех видов работ с документами. На предприятии должен быть единый порядок по составлению документов и работе с ними. Этот порядок закреплен в Типовой инструкции по делопроизводству.

Делопроизводство присутствует в каждой организации, независимо от ее типа, организационно-правовой формы, характера деятельности. С течением времени значение делопроизводства в деятельности организаций не уменьшается, а возрастает. Не требует доказательства положение, что без налаженной системы делопроизводства организация не может работать успешно. Любая организация, не придававшая до поры до времени значения работе с документами, непременно приходит к необходимости организовать работу с документами, т. е. создать систему делопроизводства.

Классификация документов – это деление документов на классы по наиболее общим признакам сходства и различия.

В целях выработки определенных правил составления и оформления документов, форм и методов работы с ними производится классификация документов по следующим признакам.

Документы классифицируют:

по видам:

- организационно-распорядительные (приказы, указания, постановления);
- справочно-информационные (письма, докладные записки, справки, протоколы);
- по личному составу (приказы по личному составу, заявления, автобиография, личный листок по учету кадров);

по форме:

- индивидуальные – разрабатываются конкретными организациями для внутреннего пользования;
- типовые – разрабатываются вышестоящими органами для подведомственных организаций с однородными функциями; носят обязательный характер;
- табличные;
- текстовые;
- анкетные;

- трафаретные – последние четыре вида документов; содержат текст с постоянной и переменной информацией, причем постоянная информация занесена типографским способом, а для переменной информации, зависящей от конкретной ситуации, оставлены пробелы: такие документы значительно экономят время на их составление и оформление;

по происхождению:

- официальные – отражают работу учреждения по основной деятельности;

- личные (именные) – удостоверяют личность;

по месту происхождения:

- внешние – делятся на присылаемые из других учреждений или от частных лиц и направляемые в адрес других учреждений или частных лиц;

- внутренние – документы, которые издаются в учреждении и не выходят за его пределы;

по срокам хранения:

- постоянного срока хранения;

- временного (свыше 10 лет);

- временного (до 10 лет включительно);

по гласности:

- секретные (дсп, секретно, конфиденциально);

- несекретные;

по средствам фиксации:

- рукописные – при их создании знаки письма наносят от руки;

- машинописные – при их создании знаки письма наносят техническими средствами;

- графические – изобразительные документы, в которых изображение объекта получено посредством линий, штрихов, светотени;

- звуковые – содержат звуковую информацию, зафиксированную системой звукозаписи;

- фотокинодокументы – изобразительные документы, содержание которых передается с помощью соответствующей аппаратуры;

по стадиям создания:

- оригиналы (подлинники) – первые или единичные экземпляры официальных документов;

- черновики – предварительные редакции документа;

- копии – полностью воспроизводят информацию подлинного документа

и все его внешние признаки или часть их: не имеют юридической силы;

- выписки – копии документов, на которых в соответствии с установленным порядком проставляют необходимые реквизиты, придающие им юридическую силу (выписка из приказа, выписка из протокола);

- отпуск – копия исходящего документа, остающаяся в учреждении;

- дубликат – повторный экземпляр подлинника документа, имеющий юридическую силу;

по срочности:

- срочные – телеграммы, документы с пометкой «срочно»;

- несрочные – документы, которые имеют типовой срок исполнения, устанавливаемый соответствующими правовыми актами, или индивидуальный, который может быть указан в резолюции;

по наименованию:

- приказы, письма, справки, акты и др.

Организационно-распорядительные документы должны иметь установленный состав реквизитов и правила их оформления.

Электронные документы должны быть оформлены по общим правилам делопроизводства и иметь реквизиты, установленные для аналогичного документа на бумажном носителе, за исключением реквизита "Государственный герб Российской Федерации"

Состав и оформление реквизитов устанавливаются Стандартом. Состав реквизитов конкретного документа определяется его видом и разновидностью.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00D9618CDA5DBFCD6062289DA9541BF88C  
Владелец: Глыбочко Петр Витальевич  
Действителен: с 13.09.2022 до 07.12.2023