

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«ВОЛИНСЬКИЙ МЕДИЧНИЙ ІНСТИТУТ»  
ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Сергій Калинчук  
Христина Новак-Мазепа

**МЕНЕДЖМЕНТ І ЛІДЕРСТВО  
В МЕДСЕСТРИНСТВІ**

**КУРС ЛЕКЦІЙ**

Навчальний посібник

Луцьк 2021

УДК 616-051:005(075.8)

К 17

Рекомендовано до друку науково-методичною комісією  
Комунального закладу вищої освіти «Волинський медичний  
інститут» Волинської обласної ради (протокол № 1 від 31.08.2021)

Рецензенти:

Урбан О. А. – к. е. н., доц. кафедри теорії економіки та менеджменту  
ЛНТУ;

Легкодух Ю. В. – начальник управління охорони здоров'я  
Волинської обласної адміністрації, судинний хірург вищої  
кваліфікаційної категорії.

Калинчук С. В., Новак-Мазепа Х. О.

Менеджмент та лідерство у медсестринстві. Конспект лекцій : навч.  
посіб. / КЗВО «Волинський медичний інститут». Луцьк, 2021. 89 с.

У лекціях розкрито систему знань про основні засади менеджменту,  
описано історію становлення та сучасний стан. Курс лекцій  
побудований як навчальний посібник, який можна використовувати  
під час підготовки студентів у системі базової освіти), а також для  
самостійного вивчення менеджменту. Викладені в посібнику основні  
теоретичні положення та практичні аспекти дають змогу на високому  
рівні організувати навчальний процес у вищому медичному закладі  
під час вивчення даного курсу.

УДК 616-051:005(075.8)

К 17

Калинчук С. В.,  
Новак-Мазепа Х. О., 2021  
Навчальне видання

Калинчук Сергій Васильович,  
Новак-Мазепа Христина Олегівна

# **МЕНЕДЖМЕНТ І ЛІДЕРСТВО В МЕДСЕСТРИНСТВІ КУРС ЛЕКЦІЙ**

## **Навчальний посібник**

Редактор та коректор А. С. Яремко  
Технічний редактор Т. В. Холодюк

Редакція, видавець і виготовлювач –  
КЗВО «Волинський медичний інститут»  
(м. Луцьк, вул. Лесі Українки, 2, тел. (0332) 72-36-55).

## ЗМІСТ

### Модуль 1: Менеджмент і лідерство в медсестринстві Змістовий модуль 1. Загальні основи менеджменту. Структура управління в охороні здоров'я

Лекція 1. Загальні основи менеджменту. Вступ до менеджменту.  
Засади менеджменту в Україні .....  
2

Лекція 2. Роль менеджера і діяльність організації. Управлінська роль керівника .....  
16

Лекція 3. Організація як об'єкт менеджменту. Види організацій .....  
29

Лекція 4. Інформація в менеджменті. Інформаційне забезпечення управління .....  
40

Лекція 5. Характеристика процесу управління. Структура управління в здоров'яохороні. Інформаційно - документаційне забезпечення діяльності в галузі охорони здоров'я .....  
48

### Змістовий модуль 2. Організація управлінської праці. Основи психології управління

Лекція 6. Організація управлінської праці ..... 56

Лекція 7. Функції управління. Функції управління: поняття та значення. Управлінські рішення та контроль. Функції обліку та контролю .....  
62

Змістовий модуль 1. Загальні основи менеджменту. Структура управління в охороні здоров'я

## ЛЕКЦІЯ 1. ЗАГАЛЬНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ. ВСТУП ДО МЕНЕДЖМЕНТУ. ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Вступ до менеджменту. Засади управління.  
Основні теорії менеджменту, їх еволюція. Засади менеджменту в Україні. Системний підхід у менеджменті.  
Менеджмент в охороні здоров'я

### 1. Вступ до менеджменту. Засади управління

В загальному розумінні управлінням можна назвати вплив людини на процес, об'єкт, систему та на людей, які беруть у них участь з метою організації діяльності в потрібному напрямку. Це діяльність, направлена на керуванні людьми, процесами, елементами і системами соціально- економічного та політичного життя соціуму.

Розвиток суспільства сприяло формуванню та удосконаленню управління як самостійної діяльності від моменту поділу праці до виникнення потреби в суспільній праці. Та остаточно сформувалося при виникненні потреб координації розподіленої праці.

Теорія управління дає визначення таким поняттям, як об'єкт і суб'єкт управління.

Об'єкт управління – елемент системи управління (предмет, індивідум), на який спрямовано управлінську діяльність. Об'єкт управління завжди має конкретне значення, свої властивості і характеристики. Наприклад, об'єктами управління підприємства є майно і майнові права, виробнича й інтелектуальна діяльність тощо. Суб'єкт управління – той, хто здійснює управлінську діяльність. Ним може бути конкретна людина – керівник, управлінець або група людей. До суб'єктів управління належать також відповідні організації, установи. Суб'єкт управління не може існувати

ізолювано. Сенсом його існування і функціонування є вплив на об'єкт управління, з яким вони утворюють систему управління. Від суб'єкта управління необхідно відрізнити суб'єкт управлінської діяльності. Ним може бути тільки фізична особа. Саме через суб'єкта управлінської діяльності, до якої належать як суб'єкт, так і об'єкт управління, реалізуються управлінські відносини.

Поряд з поняттям управління тісно співіснує термін «менеджмент».

Проте, поняття управління та менеджмент за своїм змістом не є тотожні. Управління – більш загальне поняття. Воно поширюється на велику кількість різноманітних систем, наприклад: управління технічною системою, господарською системою, суспільною і державними системами тощо. Тобто управління – це процес координації всіх необхідних компонентів для досягнення певного результату, а менеджмент – система організації праці, яка забезпечує існування такої координації. Менеджмент є складовою частиною управління. Він реалізується лише людьми (керівниками), тоді як управління можливе й за допомогою технічних засобів (роботів, електронних систем, наприклад, коли мова йде про управління певними технологічними процесами та обладнанням тощо). Таким чином, стосовно управління персоналом організації застосовується поняття менеджмент як складова частина управління або керівництво, як управління у вузькому розумінні цього слова.

Менеджмент - to manage (англ.) - управляти, керувати. У фундаментальному Оксфордському словнику англійської мови вказано кілька значень цього слова: манера спілкуватися з людьми, влада та мистецтво управління, особливі вміння та адміністративні навички, орган управління, адміністративна одиниця.

Різні підходи до трактування поняття менеджменту виділяють кілька трактувань поняття:

- ☐ менеджмент - це самостійна, міждисциплінарна галузь знань, яка є основою управлінської діяльності;
- ☐ менеджмент - це вміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей;
- ☐ менеджмент - це функція, керівництво людьми у найрізноманітніших організаціях;
- ☐ менеджмент - це визначення соціального прошарку людей, котрі здійснюють управлінську діяльність.

Можна зробити висновок, що менеджмент – є узагальненим поняттям підходів до управлінської діяльності. Теорія і практика менеджменту навчає загальним прийомам, методикам та способам вирішення тих чи інших управлінських проблем.

## 2. Основні теорії менеджменту, їх еволюція

Зарубіжний менеджмент прийнято розглядати по трьох напрямках – США, Японія, Європа. А історично, на окремі етапи:

Передфаза. У період домонополістичного капіталізму процес управління співпав з періодом зародження підсвідомого менеджменту на базі практичного досвіду підприємців, який передавався із покоління в покоління. Численні за обсягом організації були лише в державній, церковній та військовій сферах. Характерним для управління цього періоду була ієрархічно-пірамідальна побудова організацій. Це тягнуло за собою авторитарний стиль управління, мислення, процвітали виражені субординаційні стосунки, інші риси, характерні для диктаторського правління.

Передфаза розвитку теорії управління характеризується спільними рисами для всіх країн.

Школа наукового управління, розвиток якої припав на початок ХХ століття у США. Термін «наукове управління» ввів Ф.Тейлор. До складу школи наукового управління увійшли також дослідження Г.Гантта і подружжя Гілбравітів. Останні розробили так званий мікрохронометр, який у поєднанні з кінокамерою давав змогу визначати, які рухи виконуються при певних операціях і скільки часу займає кожен з них. Тейлор, наприклад, прискіпливо вимірював кількість залізної руди та вугілля, яку людина може підняти лопатою.

Така інформація давала змогу дослідникам переглядати робочі операції, щоб вилучити непотрібні, непродуктивні рухи, замінивши їх стандартними процедурами.

Дослідники, що представляли школу наукового управління, вперше звернули увагу на значущість людського фактора у процесі виробництва. Ключовими моментами цієї теорії було стимулювання високої продуктивності праці, добір людей, фізично та інтелектуально здатних виконувати певні види праці та спеціальне їх навчання.

Період школи наукового управління поклав засади визнання менеджменту як самостійну сферу для наукових досліджень. Школа адміністративного управління (класична школа) виникла в 20 роки. Видатними її представниками були А.Файоль (Франція), Л.Урвік (Англія), Джеймс Д.Муні та А.К.Рейлі (США), М.Вебер (Німеччина). Більшість з них обіймала високі керівні посади в фірмах своїх країн.

Представники класичної школи проблеми ефективності організації розглядали в широкому масштабі, визначаючи закономірності і

загальні характеристики ефективної організації. Вони намагалися знайти універсальні принципи управління, які б дозволили досягати успіху будь-якій організації.

Активно набули розвитку два напрямки: структури організації та управління людьми.

Деструктурувавши організацію на підрозділи і робочі групи, вони вважали, що це ідеальний тип організації і це вже є гарантом успіху. Головним в цих дослідженнях було виділення функцій управління, вперше виділених Анрі Файолем.

Щодо організації управління людьми, то в основу поглядів представників класичної школи було покладено принцип визначених правил поведінки, обов'язків, компетенції суб'єктів управління. Регламентація їх праці зводилась аж до детальних описів окремих управлінських операцій. Німецький учений М.Вебер вбачав у такому підході ідеальний тип організації і до поняття «бюрократія» відносився досить позитивно, вважаючи її гарантом порядку і ефективності.

Класична бюрократична теорія з підходить до організації як до закритої системи і спирається на п'ять принципів.

1. Для здійснення управління організація користується чітко сформульованими конкретними приписами.
2. Діяльність строго розподіляється серед посадових осіб.
3. Посади розміщено в ієрархічному порядку.
4. Кандидати на посади відбираються за ознакою фахової компетентності.
5. Посадові особи виконують свої обов'язки знеосіблено.

За певних умов бюрократична форма організації може досягти вищого рівня досконалості, ніж інші форми організації. Проте, відсутність індивідуальної свободи, жорсткість поведінки, труднощі, що виникають при контактах з клієнтами нівелюють ці досягнення. Більшість організацій охорони здоров'я побудовані за бюрократичним принципом, тому досить важко адаптовуються до тих вимог, які висуває оточення, що досить швидко змінюється. Перед керівником постає проблема - як з компонентів організацій найкраще побудувати свою діяльність, дотримуючись бюрократичних принципів, щоб досягти мети, коли ситуація вимагає інших підходів.

І час показав, що командно-адміністративне управління, зокрема економікою, не дає розквіту об'єктові управління через надмірну зарегламентованість та централізованість.

Неокласична школа управління (або школа руху за гуманні стосунки) виникла як реакція на недоліки класичного підходу до управління,



звідки і взяла свою назву. Дві попередні школи мало враховували соціально-психологічні та емоційні потреби людини в процесі виробництва та управління. Але «тейлоризм навпаки», коли створенням лише позитивного психологічного клімату намагалися досягти високої продуктивності теж значної ефективності не приніс. Однак, слід відмітити такі цінні наробки, як створення відповідних психо-фізіологічних та ергономічних умов праці, розробка заходів, спрямованих на збереження здоров'я, дослідження мотиваційних характеристик людей, тощо.

Видатними представниками даної школи є Мері Паркер Колет і Ельтон Мейо. Фолетт перша дала досить оригінальне визначення менеджменту, як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб». Мейо виявив, що навіть чітко розроблені процедури і робочі операції, висока заробітна плата не завжди є гарантами високої продуктивності праці. Його дослідження виявили, що на продуктивність праці впливає багато чинників, серед яких найважливіше належить потребам людей та соціально-психологічному клімату в колективі. Пізніше це підтвердив своїми спостереженнями А.Маслоу.

Біхевіористська школа (школа поведінських наук) виникла в 50-ті роки, як видозміна неокласичної школи, в результаті значного розвитку психології, соціології та соціоніки, а також удосконалення методів вивчення поведінки людей. Визначними представниками цієї школи були Кріс Арджиріс, Ренсіс Лайнкерт, Дуглас Мак-Грегор, Фредерік Герцберг.

На відміну від неокласичної школи біхевіористи зосереджували свою увагу не на налагодженні мікроклімату в колективі, а на індивідуальних можливостях самовиявлення працівника в процесі праці. У 60-ті роки цей поведінський підхід став надзвичайно популярним в економічно розвинених країнах і охопив майже всю сферу управління. Дана школа запропонувала вироблення рекомендацій по вдосконаленню «людського фактора» як для керівників-менеджерів, так і безпосередньо для робітників по усвідомленню своїх можливостей, підвищення ефективності лідерства, участі в управлінні громадських структур.

У центрі уваги цієї школи перебуває окрема людина. Задоволення потреб конкретної людини сприймається як окрема мета, а не лише як засіб досягнення інших цілей організації. При такому підході робиться наголос на тому, що до процесу прийняття рішень корисно залучати безпосередніх учасників - це створює у людини відчуття причетності до справ організації та підкреслюється роль

самовираження працівника. Саме на цей підхід організація  
спирається, борючись за свій подальший розвиток.

Школа системного управління (сучасна фаза). Для сучасного періоду  
дослідження управління характерний широкий зв'язок із такими  
науками як математика, статистика, комп'ютерні технології, тощо.  
Кількісні методи дослідження в управлінні завойовують все ширші  
території. Перевагою кількісних методів є заміна словесних виразів  
математичними моделями, виразами та кількісними значеннями.

Даний підхід дав зелену вулицю впровадження комп'ютерного  
аналізу в сферу управління.

Сучасний етап розвитку теорії та практики менеджменту характерний  
концептуальним підходом на основі взаємного погодження  
принципів та інструментів управління.

Сучасні концепції менеджменту поділяються на три основні підходи:  
процесний; системний; ситуаційний.

Процесний підхід — розглядає функції управління у тісному  
взаємозв'язку. Функції управління не є стабільно визначеними і  
понині, кожен дослідник наводить свій їх набір і вважає його  
найдоцільнішим. Процес управління за Файолем налічує п'ять  
основних функцій: передбачення, планування, організація,  
розпорядження і контроль.

Системний підхід — в управлінні ґрунтується на теорії систем. Суть  
системного підходу полягає в тому, що будь яка проблема  
розглядається як система і розкладається на складові частини до тих  
пір, поки не набуде простого, елементарного вигляду.

Управлінські системи - це складні, відкриті системи (характеристика  
їх буде дана далі), які працюють за принципом дії «вхід» -  
«перетворення» -»вихід». Тому підходи кожної попередньої школи,  
які зосереджували свою увагу лише на окремих підсистемах чи  
елементах системи управління, можна використати лише в  
обмежених умовах і на певному рівні системи управління.

Ситуаційний підхід — не відкидає поглядів попередніх шкіл, але  
разом з тим потребує застосування спеціальних прийомів для  
досягнення мети організації. В основі ситуаційного підходу лежить  
положення, що будь-яка організація повинна бути структурованою,  
однак побудова цієї структури залежить від ситуації, зовнішнього та  
внутрішнього її середовища.

Практичне застосування ситуаційного підходу полягає в тому, що  
менеджер повинен: володіти ефективними засобами професійного  
управління; правильно розуміти і трактувати ситуацію, яка  
складається і вміти визначати пріоритети; пов'язувати конкретні

прийоми з конкретними ситуаціями, забезпечуючи досягнення мети організацією.

Теорія ситуаційної зумовленості стверджує, що бюрократична форма організації ефективніша у відносно простому і стабільному оточенні, а більш «органічна» форма організації буде ефективнішою у складному та динамічному середовищі, коли у роботі бере участь значна частка фахівців. Більш органічна організаційна форма сприяє розширенню кола учасників процесу, в ній робиться більший розрахунок на непряме поширення інформації і на такі механізми координації, які будуть об'єднувати між собою людей виробничі підрозділи і результати, будуть більш рентабельними та ефективними.

Теорія залежності від ресурсів наголошує на важливості здатності організації до забезпечення необхідних ресурсів із навколишнього середовища, якщо організація хоче вижити. Ті підрозділи організації, які будуть мати легший та кращий доступ до ключових зовнішніх ресурсів, користуватимуться більшою владою та впливом. Хоча організації і хочуть зберігати самостійність, вони все ж визнають потребу формування певних коаліцій чи мереж з метою акумулювання ресурсів та зменшення витрат при виконанні угод.

Концепція стратегічного управління як продовження теорії залежності від ресурсів наголошує на вмінні розмістити свою організацію по відношенню до зовнішнього оточення так, щоб досягти своєї мети і забезпечити виживання. Ця концепція намагається об'єднати сили навколишнього середовища, внутрішню будову організації та процеси, які в ній відбуваються, зі стратегією організації. Керівники та члени організації можуть на власний розсуд вибирати стратегію та структури, які найкраще будуть відповідати вимогам оточення і підвищувати продуктивність праці в організації. Теорія популяційної екології доводить, що оточення «відбирає» для виживання окремі види організацій. Спираючись на теорію природного відбору з біології, вони основну увагу зосереджують на певній популяції організацій, а не на окремих організаціях. Те, чи доб'ється успіху конкретна організація, залежить від її місцезнаходження по відношенню до популяції конкурентів та від загального розташування зовнішніх сил, які впливають на цю популяцію. Здатність керівників успішно впливати на своє оточення, за даною теорією, відносно невелика.

Інституційна теорія стверджує, що зовнішнє середовище, у якому функціонують організації, має свої норми, правила та висуває вимоги,

а тому, щоб бути узаконеними і одержувати підтримку, організації повинні відповідати цим вимогам, нормам та правилам. Організації охорони здоров'я відчують на собі вплив швидких змін, які відбуваються у технічному та інституційному оточенні. Необхідність застосування нової техніки у боротьбі за вищу ефективність та якість, які виражаються в цінності організації в очах як пацієнтів, так і членів організації, змушує організації охорони здоров'я змінювати давно усталені структури.

### 3. Засади менеджменту в Україні

В Україні управлінська наука розвивалася в межах підходів, які панували у колишньому Радянському Союзі. Хоча науково-пошукові дослідження спрямовувались врешті-решт на удосконалення адміністративно-командної системи, певний досвід в галузі управління все ж таки був накопичений.

Розвиток менеджменту в Україні завдячував таким українським вченим як О.О.Богданов (Малиновський), В.І.Терещенко, В.М.Глушков які доклали своїх зусиль у розвитку системи управління в ракурсі ідеології тої держави в якій працювали.

Визначними вченими, які внесли суттєвий вклад в розвиток української науки були також О.Терлецький, М.Павлик, О.Драгоманов, М.Зібер, М.Туган-Барановський, І.Вернадський, Т.Войнаровський, І.Коропецький та інші.

У розвитку управлінської науки в радянський і пост-радянський періоди виділяють:

Перший період (жовтень 1917 р. - березень 1921 р.). Розроблялись форми і методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовувались принципи централізму, організаційні методи управління, адміністрування та державне регулювання.

Другий період (1921-1928 рр.). Здійснювалось подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом, були зроблені спроби застосування госпрозрахунку як основи економічних методів управління, з явилися трести і синди-кати, а також формально вивчались можливості участі працівників в управлінні.

Третій період (1929-1945 рр.). Пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва; увагу приділяли удосконаленню структур управління, методів підбору і підготовки кадрів, планування і організації виробництва.

Четвертий період (1946—1965 рр.). Характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління,

спробою переходу до тери-торіальної і територіально-галузевої системи управління, що врешті-решт призвела до поглиблення адміністрування.

П'ятий період (1965—1975 рр.). Була здійснена спроба проведення господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління. Цей етап довів неефективність реформ, які проводяться в межах адміністративно-командної системи.

Шостий період (1975-1988 рр.). Характеризується зростаючим усвідомленням неможливості реформування адміністративно-командної системи, яка складалась в економіці СРСР. Він довів необхідність радикальної зміни економічних відносин, до корінних економічних реформ.

Сьомий період (1985 р. і до наших часів). Проведення економічних реформ. Цей період можна поділити на п'ять підетапів:

- а) застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі прибутку;
- б) застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходів, розвиток орендних відносин;
- в) впровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху;
- г) впровадження на всіх рівнях управління територіального госпрозрахунку; д)початок ринкових реформ.

#### 4. Системний підхід у менеджменті

Системний підхід – це напрям методології соціально-наукового пізнання і соціальної практики, в основі якого лежить дослідження об'єктів як систем. Це не набір якихось посібників чи принципів для керівника, це спосіб мислення стосовно організації та управління, в його основі лежить розгляд проблем як єдиного цілого, як системи.

Системний підхід слід сприймати як зведення більшої частини складних завдань до отримання проектного результату, який може бути використаний для підвищення якості рішення одного або декількох основних завдань.

Системний аналіз - це метод вирішення складних комплексних проблем, якщо задовільний результат не може бути отриманий з допомогою однієї довільної дисципліни чи навіть сукупності методів інших дисциплін.

Найважливіші принципи системного підходу такі:

- 1) процес прийняття рішень повинен починатися з постановки цілей;

- 2) необхідно розглядати всю проблему як ціле, як єдину систему і виявити всі наслідки і взаємозв'язки кожного приватного рішення;
- 3) необхідно виявлення та аналіз можливих альтернативних шляхів досягнення цілей;
- 4) цілі окремих підсистем не повинні вступати в конфлікт з цілями всієї системи;
- 5) перехід від абстрактного до конкретного;
- 6) єдність аналізу і синтезу, логічного та історичного;
- 7) виявлення в об'єкті різних за якістю зв'язків в їх взаємодії.

До основних системних принципів належать: цілісність, структурність, заємозалежність структури і зовнішнього середовища, ієрархічність, детермінованість, динамічність, інерційність, наявність керуючого параметра, наявність контролюючого параметра, наявність прямих і зворотних зв'язків; множинність опису кожної системи.

Система прийнято вважати сукупність елементів, які взаємодіючи між собою та зовнішнім середовищем, породжують нові властивості та ознаки, які не притаманні жодному із цих елементів, але характерні для системи в цілому.

Система охорони здоров'я з точки зору теорії систем - це сума всіх складових її елементів, які діють на одній території чи населеному пункті, включаючи амбулаторно-поліклінічні, стаціонарні та інші заклади, їх взаємозв'язок, направлений на задоволення потреб населення, в лікувально-профілактичній допомозі. Особливостями є те, що вона є багатоцільовою та багаторівневою системою з ієрархічною системою управління; її елементи підпадають під випадкові неконтрольовані впливи; характер внутрісистемних зв'язків складний і важко вловимий; сама система носить імовірнісний, а не детермінований характер. Схематично здоровоохорону як систему можна продемонструвати на прикладі схеми управління здоровоохороною міста.

Система здоровоохорони є цілісним утворенням, має свою внутрішню структуру, яка складається із сукупності елементів (підсистем, компонентів), характеризується численними зв'язками різної природи, завдяки яким елементи взаємодіють між собою заради досягнення мети системи, зокрема забезпечення здоров'я людини.

Заклад здоровоохорони можна розглядати як систему до складу якої входять такі підсистеми: структура, технології, люди, фінансова, інформаційна, адміністративна, тощо.

## 5. Менеджмент в охороні здоров'я

Охорона здоров'я - система заходів, спрямованих на забезпечення збереження і розвитку фізіологічних і психологічних функцій, оптимальної працездатності та соціальної активності людини при максимальній біологічно можливій індивідуальній тривалості життя.

В Україні одним із напрямків реформування охорони здоров'я є децентралізація державного управління, розвиток самоврядування закладів та самостійності працівників охорони здоров'я на правовій і договірній основі, пріоритетним є розвиток первинної медико-санітарної допомоги на засадах переважно сімейної медицини. Органи та заклади охорони здоров'я зобов'язані сприяти реалізації права громадян на участь в управлінні охороною здоров'я і проведенні громадської експертизи з цих питань.

До 2018 року «менеджер охорони здоров'я» не був окремою професією в Україні, і лише лікарі-медики могли стати управлінцями в охороні здоров'я в Україні. Однак клінічна компетентність не є такою ж, як компетентність управлінця. Більше того, належні управлінські практики позитивно формують якість медичної допомоги. Якість послуг в організації включає рівень підготовки персоналу, обслуговування технічних засобів й інші атрибути обслуговування, що вимагає широкого спектру управлінських знань та навичок. Постійні зміни в системі охорони здоров'я України та підвищена автономія закладів охорони здоров'я збільшують попит на більш компетентне управління. Професійні управлінські навички необхідні разом із обов'язковою вимогою мати в майбутньому управлінську освіту.

Управління такою дуже складною системою, як охорона здоров'я безперечно потребує системного підходу і використання системного аналізу. Основними напрямками їх застосування в охороні здоров'я є наступні: розробка і реалізація цільових комплексних програм, спрямованих на вирішення складних проблем; реорганізація системи медичної допомоги на ринкових засадах; розробка математичних моделей системи медичної допомоги з метою прогнозування її розвитку; моделювання взаємодії підрозділів системи та систем між собою з метою визначення так званих слабких місць та подальшої оптимізації роботи.

Організації охорони здоров'я - це складні соціальні системи. В управлінні цими організаціями існує складність через потребу в передбачуваності, дотриманні порядку, ефективності - з одного боку, і в оновленні та новаторстві - з іншого. Сприйняття організації як закритої системи дозволяє зробити припущення, що, принаймні, деякі частини організації можуть бути ізольовані від зовнішнього світу. В

такому випадку, сама по собі проблема управління полягатиме в тому, щоб внутрішню структуру організації, методи підвищення продуктивності праці та стимули використовувати таким чином, щоб максимально підвищити внутрішню ефективність організації.

#### Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте поняття управління.
2. Які основні напрямки розвитку зарубіжного менеджменту?
3. Що вивчає теорія менеджменту?
4. Які принципи класичної бюрократичної теорії менеджменту?
5. Порівняйте принципи управління біхевіористської школи та школи системного управління
6. Дайте визначення термінам «системний підхід» і «системний аналіз»
7. Які найважливіші принципи системного підходу управління?
8. Назвіть основну ознаку системи.
9. Охарактеризуйте систему охорони здоров'я з точки зору теорії систем.
10. За якими принципами відбувається процес управління в системі охорони здоров'я?

### ЛЕКЦІЯ 2. РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА І ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ. УПРАВЛІНСЬКА РОЛЬ КЕРІВНИКА

Визначення поняття «менеджер». Оцінка менеджерських здібностей та визначення придатності до управлінської діяльності. Лідерство, вплив та влада. Три підходи до визначення лідерства. Форми влади керівника над підлеглими. Нові концепції лідерства. Стиль лідерства. Взаємовідносини в колективі. Механізми формування морального та психологічного клімату в колективі. Соціально-психологічні шари колективу. Управлінська роль керівника. Ролі, які беруть на себе керівники. Типи поведінки менеджерів. Типів діяльності керівників

1. Визначення поняття «менеджер». Оцінка менеджерських здібностей та визначення придатності до управлінської діяльності  
У перекладі з англійської слово «manager» означає – керівник, завідувач, директор, управлінець. Професія менеджера сформувалась наприкінці ХІХ століття в США і поклала початок зовсім новому підходу до системи ефективного управління підприємством. Діапазон уявлень про менеджера дуже широкий від твердження, що управлінцем народжуються, до твердження, що менеджмент наука, в якій все можна планово вивчити.



Ознаками якісного управлінця є:

- 1) навички ведення переговорів і здатність до переконання;
- 2) завоювання і збереження довіри соціуму;
- 3) швидкість прийняття рішень;
- 4) навички управління персоналом;
- 5) готовність до ненормованого робочого дня.

Як бачимо перелік особистісних якостей якими повинен володіти менеджер доволі розширений, та найяскравішими рисами є наявність розуму, вміння логічно та критично мислити, аналізувати ситуацію, мати здатність до емпатії, правильно інтерпретувати почуття інших людей, створювати навколо себе найсприятливішу ситуацію для ефективної діяльності організації.

Формування менеджера здійснюється через активний саморозвиток.

Напрямок саморозвитку визначає самостереження, самооцінка, інформація, отримана із-зовні (консультації, наради, індивідуальні співбесіди, тощо). Саморозвиток передбачає визначення його мети, критичну самооцінку, самоконтроль. До основних засобів самовпливу належать: самозобов'язання, самопримус, самопереконання, самозвіт, тощо.

Самооцінка та самопізнання повинні динамічно відповідати системі показників, які вимагаються від керівників на різних рівнях управління. Не можна вимагати однакового обсягу певних знань від головного лікаря та старшої медсестри. Обсяг спеціальних знань зменшується для кожного наступного щабля управління. Схематично це можна зобразити у вигляді піраміди

Зрозуміло, що саморозвиток неможливий без самопізнання і самооцінки, які проявляються від простого до поглибленого, професійного пізнання самого себе через відповідні методики, опитувальники, психодіагностичні тести, тощо.

Тести самооцінки допоможуть менеджеру (чи тому, хто хоче ним стати):

- зрівняти себе, свої індивідуальні якості з певною шкалою «ідеального» керівника чи іншими людьми;
- сформулювати адекватнішу оцінку своїх здібностей, поведінки, тощо;
- побачити свої помилки, виявити недоліки в своїй діяльності, усвідомити їх;
- виявити і ефективніше застосовувати свої позитивні якості, що значно додасть впевненості в собі.

2. Лідерство, вплив та влада. Три підходи до визначення лідерства. Форми влади керівника над підлеглими. Нові концепції лідерства. Найфундаментальніше поняття в теорії управління та організації - поняття лідерства, це одна з найважливіших справ керівника, яка забезпечує виконання всіх інших функцій та приводить організацію до її мети.

Також, лідерство можна пояснити, як:

- ☐ Лідерство - це процес, який проявляється в дії, і до певної міри є мистецтвом.
- ☐ Лідерство зосереджене в особі, тільки виражені особистості ведуть за собою.
- ☐ Лідерство спрямоване на інших осіб чи їх групи і не може існувати без зв'язку між лідером і послідовниками, отже, лідерство - це вплив.
- ☐ Лідерство - це вплив на почуття - емоції, вчинки та дії.
  - ☐ Лідерство - це спосіб досягнення мети.
  - ☐ Лідерство - це свідомо, а не випадкова дія.

Виконання ролі лідера - це спосіб досягнення керівниками того, щоб завдання було виконане; якщо ж ця роль не виконується, або виконуються погано, то організація не досягає своєї мети.

Заступник головного лікаря, наприклад, впливає не лише на підлеглих одного з підрозділів та спрямовує їх, але також впливає на тих, хто знаходиться з ним на одній ієрархічній сходинці (на своїх колег), свого начальника та осіб або групи за межами підрозділів організації, яким він управляє, а також на тих, хто не належить до організації.

Лідерство має багатосторонню спрямованість, та основна увага все ж приділяється стосункам з підлеглими. Більшість стосунків керівника направлені донизу, по-перше, на безпосередніх підлеглих (випадки з заступником головного лікаря, старшими медсестрами), по-друге, на тих, хто знаходиться на нижчих щаблях організації.

Лідерство, незалежно від напрямку, направлене, головним чином, на інших керівників. В нашому прикладі тільки чергові сестри не є керівниками з числа тих, ким керують. В більшості випадків керівники ведуть за собою інших керівників.

Успіх лідерства залежить від кількості влади окремого керівника, тобто його повноважень.

Влада - це можливість розпоряджатися певними ресурсами. Чим більше влади надано людині, тим більший потенціал вона має для впливу на іншу людину або групу. Отже, лідерство можна назвати

владою у використанні. Є різні джерела влади. Одним з важливих джерел влади в організації є посада, де влада - це результат формальних повноважень. Іншими джерелами влади є інформація, знання, вміння, навчання та досвід (влада фахівців), зв'язки з іншими владними особами та групами (референтна влада), контроль над стимулами (влада над винагородами) та особиста влада (влада, обумовлена особистою привабливістю).

Розрізняють шість форм влади керівника над підлеглим:

- влада, що ґрунтується на примусі;
- влада, заснована на винагороді;
- експертна влада;
- еталонна влада;
- законна влада;
- харизма.

Однак, не всі управлінці працюють з однаковою ефективністю. Причин цьому є багато і на визначення лідерства сьогодні існує три відмінні точки зору:

1. Лідерство, як прояв природжених даних - є наслідком прояву особистих якостей людини, що дані їй від народження і розвиваються протягом перших років життя. На той час, коли людина обійме керівну посаду, її особисті якості уже сформовані і змінити їх уже дуже складно.
2. Лідерство, як сукупність набутих рис характеру - відмінності у ефективності та успіху лідерства найбільшою мірою є наслідком застосування вмінь та поведінки, які можна засвоїти. Риси характеру та нахили є основою, спираючись на яку можна здобути вміння та виробити поведінку, але це - лише основа. Особи, що є винятковими лідерами, завдячують самі собі, а не комусь іншому.
3. Лідерство, як результат ситуаційного впливу - відмінності в ефективності та успіху лідерства найвиразніше проявляються в різних ситуаціях, у які потрапляють керівники. Риси характеру, вміння та поведінка проявляються залежно від ситуації і відповідно вони формуватимуть успіх чи провал справи.

Однією з невідємних якостей ефективного управлінця є харизма. Харизма - слово грецького походження і означає «боже натхнення, здатність полонити серця людей». Протягом століть це слово використовували для характеристики осіб, що дійсно мали виняткові керівні здібності.

В літературі вказані такі характерні особливості харизматичного лідерства:

- характер мети: революційний або реформаційний;

- характерні риси керівника: впевненість у собі, почуття переваги над іншими, потреба у впливовості або владі, сильна переконаність, творчість, енергійність, ентузіазм;
  - поведінка лідера: здатність до концептуалізації та здатність передавати іншим бачення перспектив чи ідеології, вміння надихати та переконувати, використовувати нетрадиційні методи, красномовність;
- характерні риси послідовника: залежність, прагнення подібності до лідера, бажання самовдосконалення та зміни положення речей;
  - поведінка виконавця: відданість, почуття обов'язку;
- взаємовідносини керівник - виконавець: проекція послідовниками на лідера ідеалізованих рис характеру та поведінки, ідентифікація (психологічне злиття) послідовників з лідером, надання лідером повноважень послідовнику;
- природа оточення: криза, непевність, зміни, втрати, тощо.

3. Стиль лідерства. Взаємовідносини в колективі. Механізми формування морального та психологічного клімату в колективі.

Соціально-психологічні шари колективу

Лідери мають ряд чітко виявлених якостей:

- 1) тісне поєднання кар'єри та особистого життя лідера;
- 2) лідер ніколи не зупиняється в своєму розвитку;
- 3) самореалізація лише у керівництві іншими людьми.

У формуванні стилю лідерства особливу увагу надають таким параметрам:

- напряду, у якому керівник хоче вплинути на оточення. Лідерство, спрямоване назовні, що виходить за межі організації, спрямоване на начальство, колег і на групи поза установою. Внутрішнє лідерство - в межах організації, спрямоване на підлеглих.
- меті – тобто тому, чого сподівається досягти керівник, впливаючи на виконавців. Лідери-реформатори бажають змінити як природу цілей, до яких прагнуть, так і взаємовідносини між керівником та виконавцем; вони мають на меті вийти за межі статус-кво. Лідери-ділки намагаються оптимізувати результати взаємозв'язку керівник-виконавець на контрактних засадах шляхом досягнення мети у найбільш ефективний спосіб, додержуючись «правил», які визначено зарані.
- підходу - способу впливу на виконавців. Здійснюючи директивне лідерство (ініціююча структура, зосередження на виконанні роботи) керівник чітко визначає завдання та вказує, як його виконувати. В центрі - досягнення мети, мало уваги приділяється взаємовідносинам

керівник - виконавець та виконавець-виконавець. При доброзичливому керівництві (увага до людей, зосередженість на працівникові) керівник залучає виконавців до прийняття рішень, в яких вони зацікавлені та приділяє увагу задоволенню їх потреб. Поведінка керівника може коливатися в повному діапазоні кожного із цих параметрів. Така комбінація груп параметрів і визначає стиль лідерства керівника в кожній окремій ситуації. Стиль, якого дотримується керівник постійно перебуває в центрі уваги його підлеглих, сприймається та оцінюється ними.

Взаємовідносини в колективі формують так званий внутрішній клімат. Клімат взаємовідносин має дві зони: зону морального клімату і зону психологічного клімату.

Моральний клімат визначається повнотою збереження статусу працівника. Існує три статуси працівника:

1. Громадський статус, який визначає дотримання прав людини та суспільної гідності;
2. Службовий статус, містить чітку регламентацію прав та обов'язків працівника, його використання відповідно до кваліфікації, справедливу оцінку ділових та особистих якостей;
3. Особистий статус, передбачає визнання його в колективі, задоволення своїми неформальними стосунками в колективі.

Механізм формування морального клімату колективу включає такі позиції:

- моральний облік формальних офіційних лідерів колективу, їх особистий авторитет, наявність хибних типів авторитетів;
- постановка виховної роботи;
- позиція неформальних, неофіційних лідерів.

Психологічний клімат ще називають мікрокліматом. Природа його визначається характером особистих, неформальних відносин між людьми в колективі. Сукупність цих відносин складає психологічну структуру групи, яка проявляється як певний емоційний фон.

Психологічний клімат може бути доброзичливий чи недоброзичливий, стійкий чи нестійкий.

Психологічний клімат органічно пов'язаний із моральним кліматом і разом вони формують атмосферу взаємовідносин в колективі. Керівник будь-якого рангу повинен впливати на формування обох зон взаємовідносин в колективі, для чого йому необхідно знати і орієнтуватися в соціально-психологічних шарах, яких у колективі може бути кілька: колективісти, індивідуалісти, претензійністи, наслідувачі, конформісти, пасивні, ізольовані.

У кожному колективі розрізняють два види відносин: формальні та неформальні. Формальна структура колективу встановлюється, виходячи із офіційних обов'язків кожної особи в даній організації, посадових інструкцій та наказів керівників. Згідно них кожен працівник повинен взаємодіяти з іншими співробітниками певним способом, за певними правилами, тощо.

Але взаємостосунки членів колективу не вкладаються повністю в рамки офіційної структури. Створюються неформальні стосунки. Неформальна структура значною мірою ґрунтується на між особових стосунках, симпатіях і антипатіях працівників, їхніх інтересах, ціннісних орієнтаціях тощо.

Узгодженість колективу визначається ступенем близькості формальної та неформальної структур. Завдання полягає в тому, щоб не було великих розбіжностей між цими структурами, які можуть призвести до нездорового морально-психологічного клімату в колективі.

Неформальні стосунки надають діловим відношенням гнучкість, дозволяють підвищити інтерес працівника до своєї праці, допомагають задовольнити соціальні потреби працівників. Крім того, вони виконують роль соціального контролю, регулюють поведінку членів колективу за прийнятими нормами. В залежності від свого ставлення до цих групових норм працівник може або сприяти заходам адміністрації, або проявляти пасивність, байдужість.

В так званих неформальних організаціях, звичайно може бути присутнім і неформальний лідер (а може і не бути), який займає таке ж становище як і формальний лідер. Різниця полягає в тому, що формальний лідер отримує свої повноваження офіційно, а неформальний - шляхом визнання його групою чи колективом. Тому сфера неформального лідера може виходити за межі адміністративного впливу. Слід врахувати, що в організації може бути два лідери: перший для виконання мети організації, другий для соціальної взаємодії.

В характеристиці неформального лідера слід врахувати наступні важливі обставини:

- неформального лідера не висувають офіційно на відповідну посаду, а займає він керівну позицію з відкритої або скритої згоди групи;
- з особистістю лідера ідентифікується система норм і цінностей, які приймає група;
- лідер висувається на відповідну роль і умовах не лише специфічної, але й завжди важливої для групи ситуації.

Звичайно, що для висування на роль лідера, людина повинна мати певну сукупність особистих якостей, бути досить ініціативною та активною, мати досвід і навички організаторської діяльності, бути зацікавленою в справах групи, товариською, мати особисту притягальність і високий рівень авторитету в колективі.

Особливо важливе значення для керівника мають контакти з найрізноманітнішими людьми і завжди виникає питання: «хто переді мною?». Для успішного ведення справ керівникові необхідно за досить короткий час, на віддалі, за певними, часом невлучними, ознаками визначити тип людини, а звідси особливості її реакції та подальшої поведінки. Найпростіше визначити тип людини за чотирма парами ознак: людина може бути екстраверт чи інтроверт, сенсорного чи інтуїтивного, логічного чи етичного типу, раціоналістом чи ірраціоналістом та за чотирма типами темпераменту: холерик, сангвінік, флегматик та меланхолік. Поєднання цих ознак в різних кількісних та якісних комбінаціях і створює особу виражено індивідуальною.

#### 4. Управлінська роль керівника. Ролі, які беруть на себе керівники.

Типи поведінки менеджерів. Типів діяльності керівників

Типи поведінки менеджерів

Кожен керівник, як і кожна людина, зрештою, відрізняється своєю індивідуальністю, діловими, соціальними моральними та психічними якостями, про що йшлося вище. Однак, в діловому плані всю різноманітність поведінки керівника за ознакою відносин керівника з підлеглими можна звести до основних трьох типів: автократичний, демократичний і ліберальний, на конкретнішій характеристиці яких і зупинимось.

Автократичний тип керівника відрізняється схильністю до одноособового керівництва в гіпертрофованих формах, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням абсолютної більшості питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими.

Керівник автократичного типу догматичний, прагне підпорядкувати весь колектив своїй волі, не виносить заперечень і не прислуховується до думки інших, часто втручається в роботу підлеглих і жорстоко контролює їх дії, вимагає пунктуального виконання своїх вказівок. Наради проводить лише для дотримання формальності, оскільки рішення у нього підготовлене заздалегідь. Критики і своїх помилок не визнає, однак сам любить покритикувати. Дотримується думки, що адміністративні стягнення - найкращий засіб впливу на підлеглих з метою досягнення високих показників

праці. Працює багато, примушує працювати інших у тому числі в позаурочний час. Може іти на розрахований ризик.

Нікому не дозволяє «сісти собі на шию», однак вимагає від підлеглих все, що вважає за потрібне, незважаючи на те, що його вимоги не рідко виходять за межі власне службових відносин і призводять до порушення трудового законодавства.

Демократичний тип керівника, на відміну від автократа, прагне надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Керівник демократичного типу особисто займається тільки найскладнішими та найважливішими питаннями, надаючи право підлеглим вирішувати усі інші. Він намагається радитися з ними і прислуховується до думки колег, не підкреслює свої переваги і розумно реагує на критику, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ні за помилки виконавців. Звичайно, йому, як і кожній людині, властиві побоювання за власний добробут. Однак, якщо цього вимагають інтереси справи, він сміливо йде на розрахований ризик, максимально обґрунтовуючи рішення, що розробляються, він твердо втілює їх в життя.

Керівник демократичного типу вважає своїм обов'язком постійно і ґрунтовно, з повною відвертістю інформувати підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу. При такій системі спілкування набагато легше мобілізувати підлеглих на реалізацію поставлених перед ними завдань, виховувати в них почуття справжніх господарів.

Отже, керівник-демократ орієнтується на можливості підлеглого, на його природне прагнення до самовираження інтелектуального і професійного потенціалу. Таким чином стимулюючи сприйняття ним цілей системи як своїх власних, його ініціативні дії в умовах самоуправління і самоконтролю. При такому підході функціональна діяльність керівника вдало поєднується з його роботою з виховання працівників, між ними зміцнюється почуття довіри і поваги.

Ліберальний тип керівника відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки. Керівник-ліберал мало втручається в справи підлеглих і не виявляє достатньої активності, виступає в основному в ролі посередника у взаємовідносинах є іншими колективами. Як правило



він дуже обмежений, можливо, через свою невпевненість у власній компетентності, а отже, і в становищі, яке він займає в службовій ієрархії. Такий керівник несподіваний у діях, легко зазнає впливу оточуючих, схильний пасувати перед обставинами і миритися з ними, бо може без серйозних підстав скасувати раніше прийняте рішення.

У взаємовідносинах з підлеглими керівник-ліберал ввічливий і добродушний, ставиться до них з повагою, намагається допомогти у вирішенні їхніх проблем, готовий вислуховувати критику і міркування, але у більшості випадків виявляється нездатним реалізувати висловлені йому думки. Недостатньо вимогливий до підлеглих. Не бажаючи псувати з ними відносин, часто уникає рішучих заходів. Здатний нехтувати своїми принципами, якщо їх дотримування загрожує його популярності в очах вищих начальників чи підлеглих.

У намаганні набути чи зміцнити авторитет здатний надавати підлеглим різного роду пільги, виплачувати безпідставні премії, схильний зволікати та перестраховуватися, рідко користується своїм правом казати «ні», легко роздає нездійсненні обіцянки. Коли наражається на відмову підлеглого виконати його вказівку, радше змінить завдання, аніж буде домагатися виконання. У той же час не допускає думки, що має право заперечувати наказові вищого керівництва, навіть якщо такий наказ перевищує службові повноваження.

Не може захищати власну думку та позицію у складних ситуаціях. Керівник-ліберал не виявляє організаторських здібностей, слабо контролює та регулює діяльність підлеглих, не може утримати «власних позицій», через що досить часто його організацією керує неформальний лідер, а сам керівник легко може стати маріонеткою в чужих руках.

Десять основних типів діяльності керівників:

1. Авторитарний - виключає будь-яку участь підлеглих в управлінні, їх ініціативу та самостійність. Допускає лише одноособову владу як в малих так і у великих справах;
2. Колегіальний – «моя точка зору одна із можливих». Здатність першої особи сприймати, розуміти, застосовувати та використовувати в справі погляди, позиції, думки інших, навіть, якщо вони протилежні його власним;
3. Дипломатичний - здатність керівника до такої інтелектуально-психологічної гнучкості, яка забезпечить швидку перебудову керівником тактики і стратегії своєї діяльності згідно з вимогами середовища (він віртуоз в демагогії та спритності);

4. Ліберальний -у підлеглих повна свобода дій та самостійність, принцип «саме зробиться» приводить до попускання;
5. Авральний - діє за принципом: «давай, давай, потім розберемося»;
6. Діловий - виключає хаотичність, діє по заздалегідь спланованих схемах;
7. Конструктивний - відноситься досить схильно до всього нового, постійно знаходиться в стані пошуку та створення умов для позитивних зрушень;
8. Документальний - вважає, що правильно складені плани та добре ведена документація гарантують успіх;
9. Компромісний - поступаючись людям з різними інтересами, все ж досягає поставленої мети;
10. Демонстраційний - віддає перевагу досягати успіху, надихаючи підлеглих демонструванням відмінних результатів та успіхів.

#### Питання для самоконтролю

1. Дайте характеристику поняттю «менеджер».
2. Перечисліть ознаки якісного управління.
3. Яка роль самооцінки і самопізнання для розвитку менеджера?
4. Поясніть термін «лідерство».
5. Якими характерними рисами та здібностями повинен володіти менеджер?
6. Які якості менеджера, на вашу думку, є найважливішими?
7. Які існують підходи до визначення лідерства?
8. Перечисліть основні лідерські якості?
9. Які є основні типи діяльності керівників?
10. Які важелі впливу застосовують у менеджменті?

## ЛЕКЦІЯ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ. ВИДИ ОРГАНІЗАЦІЙ

Організація, як об'єкт менеджменту. Умови формування організації.

Загальні характеристики організації системи охорони здоров'я.

Класифікація організацій охорони здоров'я. Структура організації.

Ознаки організації охорони здоров'я: зовнішнє середовище, мета, планування роботи, склад та будова організації, міжорганізаційні відносини, зміни (оновлення та новаторство), стратегічне питання.

Принципи формування мети. Характеристики формальних та неформальних організацій. Рівні культури організації. Особливості процесу розвитку організації

1. Організація, як об'єкт менеджменту. Умови формування організації. Загальні характеристики організації системи охорони здоров'я. Класифікація організацій охорони здоров'я

Поняття «організація» вживається у двох значеннях: організація як функція управління і організація як підприємство, установа (заклад). Організація - це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей. Організація - специфічне соціальне утворення, систематично орієнтоване на виробництво товарів і (або) послуг. В основі поняття «організація» знаходиться відповідність певної групи кільком обов'язковим вимогам: - наявність хоча б двох людей, котрі вважають себе частиною цієї групи; - наявність хоча б однієї мети (тобто бажаного кінцевого результату), яку приймають як загальну всі члени певної групи; - наявність членів групи, які навмисно працюють разом, щоб досягнути значущої для всіх мети.

Організації можна класифікувати за такими ознаками:

- способом та метою утворення: формальні організації та неформальні;
- кількістю цілей: прості та складні організації;
- величиною виділяють великі, середні та малі організації;
- юридичним статусом: юридичні особи та неюридичні особи;
- формами підприємництва організації: господарські товариства, банки, страхові компанії, інвестиційні фонди.

Організація має одну ціль - то це проста організація. Але в економіці в основному функціонують складні організації, які ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей. За величиною виділяють

великі, середні та малі організації. У великих організаціях працюють тисячі працівників, в середніх - сотні, а в малих - десятки.

Офіційно зареєстровані організації отримують статус юридичної особи (офіційне визнання, атрибути державної реєстрації, рахунок в банку, форма підприємництва тощо). Усі інші організації є неюридичними особами. За формами підприємництва організації ділять на підприємства, господарські товариства, банки, страхові компанії, інвестиційні фонди тощо.

Організація є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, що має властивості, відмінні від властивостей складових елементів. На сучасному етапі усі організації розглядаються ж відкриті системи, тобто такі, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, але й із зовнішнім середовищем.

Можна виділити такі загальні риси організацій: установлення місії та цілей; наявність ресурсів; залежність від зовнішнього середовища; горизонтальний та вертикальний поділ праці; необхідність управління; наявність формальних та неформальних груп; здійснення певних видів діяльності.

Організації охорони здоров'я часто називають унікальними або, принаймні, відмінними від інших типів організацій, особливо вони відрізняються від промислових організацій. Вважають, що відмінності у галузі управління особливо суттєві. Найчастіше згадуються наступні відмінності:

1. Більш складне визначення та вимірювання результатів.
2. Виконувана робота дуже різноманітна та складна.
3. Більшість роботи, за своєю природою, є терміновою та невідкладною.
4. Робота не допускає терпимості до невизначеності та помилок.
5. Виробнича діяльність надзвичайно взаємозв'язана з іншими видами роботи, вимагає високого ступеня координації дій різних професійних груп.
6. Робота потребує надзвичайно високого ступеня спеціалізації.  
Члени організацій - фахівці високого рівня, вони перш за все бережуть честь мундира і віддані своїй професії, а інтереси організації для них - на другому місці.
7. Існує лише незначний контроль за виконанням роботи лікарями та за витратами з боку адміністрації організації, тобто тієї групи працівників, яка несе найбільшу відповідальність за всі справи перед населенням та державою.

В багатьох організаціях охорони здоров'я, особливо у лікарнях, існують подвійні повноваження, що викликає проблеми в координації та підзвітності і приводить до змішування ролей.

#### Класифікація організацій охорони здоров'я

У системі охорони здоров'я можна виділити чотири типи організацій:

- ☐ організації підтримки здоров'я;
- ☐ агенції надомної медичної допомоги;
- ☐ лікарні;
- ☐ фармацевтичні компанії.

2. Структура організації. Ознаки організації охорони здоров'я: зовнішнє середовище, мета, плануванням роботи, склад та будова організації, міжорганізаційні відносини, зміни (оновлення та новаторство), стра-тегічне питання. Принципи формування мети

На відміну від планування роботи, при плануванні структури організації перш за все увага зосереджується на загальному розподілі влади та повноважень, обробці інформації, визначенні ролі тих, хто буде приймати рішення в межах організації, на тому, як будуть зв'язані між собою окремі виробничі групи, відділення та підрозділи. Діапазон такого планування може сягати від визначення функцій у агенції надомної допомоги (наприклад, об'єднання навколо таких функцій, як маркетинг, відшкодування за надані послуги, догляд за хворими) до більш складного планування модулів та відділень, що можна побачити на прикладі лікарні. Склад та будова організації повинні відповідати її призначенню, стратегії, науково-технічному рівню та оточенню.

Стратегія в сфері охорони здоров'я повинна відповідати прагненням суспільства досягти благополуччя в стані здоров'я. Медичні заклади діють в унікальних умовах, за яких рівновага між громадськими та особистими інтересами є дуже нестійкою. Медичні стратеги, таким чином, не повинні лише сліпо виконувати свої завдання, ігноруючи при цьому, яким чином їх рішення будуть впливати на ціну та якість лікування, а також його доступність для населення. Отже, частіше стратегія співробітництва, аніж конкуренції буде більш перспективною для задоволення потреб місцевих громад. Роль керівника пов'язана не лише із ініціюванням стратегічного планування, але й із здійсненням, об'єднанням та оцінкою цього процесу. Модель процесу стратегічного планування зобразимо схематично:

Таким чином, ми бачимо, що суть стратегічного планування в майстерності правильно визначати майбутнє організації, щоб досягти

того стану, до якого ми прагнемо, щоб зробити організацію такою, якою ми хочемо бачити її в майбутньому. Реалізація стратегічних планів становить суть тактики управління.

Тактичні рішення включають управлінські та оперативні рішення, про які мову вестимемо згодом. Управлінські рішення стосуються розподілу ресурсів для виконання завдання, а оперативні - використання ресурсів для виконання конкретних дій (операцій).

Організаційна структура - це впорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки та дозволяють управляти організацією. У склад організаційної структури управління входять: ланки управління на кожному рівні управління; розміщення, зв'язки і підпорядкованість цих ланок; права, обов'язки, повноваження і відповідальність кожної ланки в межах виконання загальних і конкретних функцій управління; чисельний і професійнокваліфікаційний склад працівників; ступінь централізації і децентралізації функцій управління.

Існують дві основні структури управління - лінійна та функціональна.

Лінійна організаційна структура управління складається із взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбинки. Ця структура характеризується простотою, чіткістю і зрозумілістю взаємовідносин ланок і працівників управління, проте менш гнучкою, може використовуватись тільки в умовах відносно простої організаційної системи з постійними умовами, завданнями і функціями менеджменту.

Функціональна організаційна структура управління будується на ієрархії органів, які забезпечують виконання кожної функції управління на всіх рівнях. Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконуються відповідними спеціалістами. Переваги функціональної структури: висока компетентність фахівців, які відповідають за здійснення конкретних функцій; - звільнення лінійних менеджерів від рішення деяких спеціальних питань; - стандартизація, формалізація і програмування явищ і процесів; виключення дублювання і паралелізму у виконанні управлінських функцій; - зменшення потреби у фахівцях широкого профілю. Недоліки функціональної структури: надмірна зацікавленість у реалізації цілей і завдань «своїх» підрозділів; труднощі в підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами; поява тенденцій надмірної централізації; - тривалість процедур прийняття рішень.

Недоліки лінійної і функціональної структури значною мірою усуваються лінійнофункціональними структурами. Така структура

управління завдяки лінійному підпорядкуванню забезпечує оперативну реалізацію управлінських рішень, сприяє підвищенню ефективності роботи функціональних відділів, дає змогу досить швидко маневрувати ресурсами, що вкрай необхідно на етапі зміцнення ринкових позицій фірми. Але така структура непридатна для підприємств, що здійснюють технологічні зміни, оскільки терміни підготовки та прийняття управлінських рішень розтягуються. Більш ефективною у цьому разі може виявитись ще одна симбіотична різновидність — лінійно-штабна структура управління, яка передбачає створення поліфункціональних штабів на рівні лінійних керівників, що забезпечує концентрацію зусиль для вирішення конкретного управлінського завдання.

Фактори впливу на організацію - це рушійні сили, які впливають на виробничогосподарську діяльність організації і забезпечують певний рівень отриманих результатів.

Фактори класифікують за двома ознаками: рівень впливу (макрорівень, мікрорівень); середовище впливу (внутрішнє, зовнішнє).

За рівнем впливу виділяють: мікроекономічні фактори (цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, партії, постачальники, споживачі, конкуренти тощо), які здійснюють вплив на рівні підприємств; макроекономічні фактори (законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні обставини, соціально-культурні обставини, особливості міжнародних економічних відносин), які здійснюють вплив на рівні галузей та держави.

За ознакою середовища впливу виділяють: фактори внутрішнього середовища організації (формують організацію із середини); фактори зовнішнього середовища організації (пов'язані із розглядом організації як відкритої системи).

Залежно від того, як на підприємстві здійснюється виробничогосподарська діяльність, фактори внутрішнього та зовнішнього середовища можуть чинити як позитивний, так і негативний вплив. Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми факторами, тобто ситуаційними рушійними силами всередині організації. Основними факторами внутрішнього середовища в будь-якій організації є цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси. Зовнішнє середовище містить такі елементи, як споживачі, конкуренти, органи державного управління, фінансові організації, джерела трудових ресурсів тощо. Фактори

зовнішнього середовища доцільно поділяти на дві групи: б - прямої дії, які безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності); - непрямої дії, які впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємовідносини), тобто мають властивість впливати через фактори прямої дії. Оцінюючи фактори зовнішнього середовища, менеджер має враховувати такі їхні характеристики: складність зовнішнього середовища (численні фактори, великий спектр способів впливу); динамічність зовнішнього середовища (змінність оточення організації); невизначеність зовнішнього середовища (обмеженість інформації); взаємозалежність факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ. -4 - Будь-яка організація має циклічний характер розвитку, тобто проходить через певні етапи життєвого циклу, що визначають характер виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності тощо.

3. Характеристики формальних та неформальних організацій. Рівні культури організації. Особливості процесу розвитку організації. За способом та метою утворення організації поділяють на формальні і неформальні.

Формальні організації - це групи працівників, діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується, контролюється та регулюється з метою досягнення певної мети. Прикладами формальних організацій можуть бути підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри тощо.

Неформальні організації виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять у склад формальної організації і фактично створюються на засадах урахування спільних інтересів. Прикладами неформальних організацій можуть бути групи любителів певних видів спорту, туризму, мистецтва, музики, економічних підходів. Культура організації — характер, особливості, стиль функціонування організації, які виявляються в поведінці і реакціях особистостей та соціальних груп її працівників, в їх судженнях, відносинах, у способах вирішення проблем організації праці і виробництва, в обладнанні і внутрішній естетиці, техніці й технології, що використовуються. Цей стиль є складовою загальної цивілізаційної культури, формою використання організацією загальнолюдських культурних надбань.

Іноді культуру організації ототожнюють з організаційною культурою.

Поняття «організаційна культура» відображає ступінь організаційного упорядкування процесу виробництва і процесу менеджменту організації і є тільки одним із елементів культури



організації. Невід'ємною складовою поняття «організаційна культура» є оцінювання атрибутів («висока», «середня», «низька», «наявна», «відсутня» тощо). Культура організації не може так швидко, оскільки існує за будь-якого рівня організаційної культури. Недоцільно також ототожнювати феномен культури організацій із корпоративною культурою, носіями якої є корпорації — одна з організаційно-правових форм господарювання в ринковій економіці. Разом з тим, корпоративна культура є найяскравішим виявом єдиної культури організації, яка поєднує різні типи людей (акціонери, менеджери, виробничий персонал). Культуру організації формують дві групи елементів: матеріальні і духовно-світоглядні. Матеріальні елементи культури організації відображають культуру виробництва і культуру менеджменту: реальним їх виявом є технологічна культура, культура трудових процесів і культура середовища діяльності членів організації.

Духовно-світоглядні елементи — це комплекс основних особливостей, які відрізняють організацію і її працівників від інших.

Він кристалізується і відпрацьовується під час вирішення співробітниками проблем міцності (внутрішньої інтеграції) та еластичності (зовнішньої адаптації) організації. Існування духовно-світоглядних елементів перевірене суспільним досвідом, отже вони можуть бути передані новим працівникам як єдино правильна система світосприйняття. Духовно-світоглядні елементи, визначають поведінку людей у процесах індивідуальної і групової (колективної) трудової діяльності.

Індивідуальна праця полягає у виконанні працівником зазначеного завдання. При цьому він самостійно вирішує виробничі проблеми (залежно від ступеня автономії, наданої керівником, застосовуваної форми контролю й допомоги). Очевидно, що індивідуальна праця не реалізується ізольовано. Вона вимагає контактів (формальних і неформальних) з іншими співробітниками або з особами, які представляють зовнішнє середовище організації. Індивідуальне розв'язання проблем не може суперечити виробленим організацією загальним підходам, правилам і принципам. Отже, навіть при індивідуальній роботі працівник повинен дотримуватися прийнятих організацією підходів.

Колективна праця передбачає спільне виконання кількох осіб або спеціально створеним колективом визначених на певний час завдань. При цьому виникають посередні зв'язки між чинниками, що зумовлюють завдання, і тісні залежності й контакти між працівниками. Керівник може також працювати індивідуально і, крім

того, брати участь у діяльності одного або кількох спеціалізованих колективів. У всіх цих ситуаціях необхідне дотримання вироблених культурним середовищем організації певних правил поведінки для досягнення взаєморозуміння.

У загальнотеоретичному аспекті категорія “розвиток” розкриває характер змін, які відбуваються у системі підприємства. Іншими словами, це послідовність переходів соціально-економічної системи підприємства з одного стану в інший від моменту його створення до дати його ліквідації (юридичної та фізичної). Слід особливо зазначити, що підприємство, в рамках роботи трактується, як організаційно відокремлена, економічно самостійна, відкрита соціально-економічна система, яка на основі внутрішнього стану взаємодіє з зовнішнім середовищем і виготовляє продукцію (товари, роботи, послуги).

Розвиток підприємства є незворотнім процесом, який забезпечує спонтанні чи керовані переходи від одного неповторного стану до іншого через процеси змін. Неповторність кожного конкретного економічного стану підприємства забезпечується неможливістю повного повторення різноманітності, якості, кількості та сили впливу факторів, які його визначили.

Першоосновою розвитку підприємств слід вважати різноманітні зміни (внутрішнього та зовнішнього характеру), які виступають результатом взаємодії економічних предметів (об’єктів), їх різних властивостей, рис і параметрів.

Як правило, термін “розвиток” вживається тільки у контексті прогресивних змін, що удосконалюють бізнес-процеси підприємства. Не слід забувати й про інші можливі напрямки розвитку підприємств — регресивні зміни, які цілком допустимі за певних обставин.

Отже, розвиток підприємства — це сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об’єктивно відбуваються у соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації підприємства у різних організаційно-економічних станах (відносно стійкого характеру). Вивчаючи загальний вигляд траєкторії розвитку, слід відзначити, що історично сформувалися такі концепції дослідження розвитку підприємств.

Найбільш частіше науковці виділяють такі етапи життєвого циклу організації: «народження»; «дитинство»; «юність»; «рання зрілість»; «завершальна зрілість»; «старіння»; «відродження».

1. Дайте визначення організації з точки зору менеджменту.
2. Перечисліть умови за яких група людей вважається організацією.
3. Перелічіть загальні характеристики організацій.
4. Охарактеризуйте відмінності і унікальність організації охорони здоров'я
5. Які типи організацій виділяють в здоровохороні
6. Які ознаки організації охорони здоров'я
7. Поясніть поняття «організаційна структура».
8. Які існують структури управління?
9. Назвіть та охарактеризуйте фактори впливу на організацію.
10. У чому різниця між формальними та неформальними організаціями?

## ЛЕКЦІЯ 4. ІНФОРМАЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ

Поняття про інформацію. Вимоги до інформації. Управлінська інформація та її види. Значення документів в управлінні. Види та форми офіційних документів, що стосуються медичної діяльності, їх зміст, мета, порядок оформлення та затвердження

### 1. Поняття про інформацію. Вимоги до інформації

У процесі управління організацією постійно відбувається обмін інформацією. Керівник повідомляє своїм підлеглим інформацію, необхідну для виконання їх роботи, підлеглі представляють керівникові звіти про виконану роботу. Різні підрозділи організації та окремі працівники передають один одному різноманітну інформацію, без якої організація не може існувати і функціонувати. З одного боку, інформація - це предмет праці управлінських працівників, тобто це те, на що спрямовані їхні трудові зусилля. При цьому вони можуть збирати інформацію, узагальнювати її, проводити різного роду розрахунки, здійснювати аналіз зібраних даних і т.п. З іншого боку, результат праці працівників управління також представлений у вигляді інформації. Так, в основі наказів, інструкцій, розпоряджень, службових записок лежить інформація, яку потрібно довести до тих чи інших співробітників організації.

Процес обміну інформацією настільки важливий для життя організації, що з позиції теорії інформації все управління організацією якраз і є безперервним процесом її збору, обробки, зберігання і розподілу.

У найзагальнішому вигляді можна дати наступне визначення інформації.

Інформація - це відомості і факти про навколишній світ, відображені у свідомості людини, зафіксовані яким-небудь способом і тому володіють властивістю відтворюваності.

У науці і практиці сучасності немає іншого поняття, з приводу якого ведеться стільки суперечок, дискусій, є стільки різних точок зору як з приводу поняття «інформація».

Можна виділити три найпоширеніші концепції інформації, кожна з яких по-своєму пояснює її сутність.

Перша концепція - кількісно-інформаційний підхід (концепція К. Шеннона) відображає і визначає інформацію як міру невизначеності (ентропію) події. Відповідно до цієї концепції кількість інформації в тому чи іншому випадку залежить від імовірності його отримання:

чим більш вірогідним є повідомлення, тим менше інформації міститься в ньому. Цей підхід, хоч і не враховує смислову сторону інформації, є корисним для вирішення технічних питань, зокрема, в техніці зв'язку і обчислювальній техніці. Він послужив основою для виміру інформації та оптимального кодування повідомлень.

Друга концепція розглядає інформацію як властивість (атрибут) матерії. Її поява пов'язана з розвитком кібернетики і засновано на твердженні, що інформацію містять будь-які повідомлення, що сприймаються людиною приладами. Іншими словами, інформація як властивість матерії створює уявлення про її природу і структуру, впорядкованості, різноманітності і т.д. Вона не може існувати поза матерії, а значить, вона існувала і буде існувати вічно. Її можна накопичувати, зберігати, переробляти.

Третя концепція - логіко-семантичний підхід (семантика - вивчення тексту з погляду сенсу). В рамках цієї концепції інформація трактується як знання, причому не будь-яке знання, а та його частина, яка використовується для орієнтування в ситуації, для активних дій.

У цьому сенсі інформація - це діюча, корисна, працююча частина знань.

Таким чином, існують різні концепції в розумінні інформації, але для управлінської діяльності людини найбільш прийнятний логіко-семантичний підхід. Тобто для управління організаціями інформацією є «діюча», «корисна», «працююча» частина знань.

## 2. Управлінська інформація та її види

Управлінська інформація - це набір фактів, які можуть бути корисні при розробці та реалізації управлінських рішень.

Інформація виступає як основа процесу управління. За допомогою інформації реалізується зв'язок між суб'єктом і об'єктом або між керуючою і керованою частинами системи управління.

Управління має справу з величезними масштабами інформації, розмір якої безперервно збільшується в міру росту обсягів виробництва продукції. В цілому обсяг інформації зростає майже пропорційно квадрату росту обсягу виробництва.

Організаційно-практична діяльність керівника і управління також багато в чому носить інформаційний характер, бо враховує одержання інформації для прийняття рішень і передачу інформації про прийняті рішення.

Інколи роль інформації в процесі управління абсолютизують, а сам процес управління руху інформації представляють як процес її перетворення з вихідної в командну, результативну.

Процес управління не можна повністю зводити до перетворення інформації. Його зміст значно більший. Дія на людину - це не стільки акт передачі їй інформації, скільки складний соціально-психологічний процес взаємодії людей, який містить такі фактори, як обов'язок, воля, авторитет, мораль та ін.

Управлінська інформація може бути об'єктивною (факти, документи) і суб'єктивною (думки, судження).

На думку американських дослідників Р. Акоффа і Ф. Емері, інформацію по типу вироблених нею змін можна розділити на повідомлення: інформуючого характеру; інструкуючого характеру; мотивуючого характеру.

У той же час слід мати на увазі, що безліч повідомлень містять у собі ознаки кожного з цих трьох типів.

#### Характеристики управлінської інформації

1. Обсяг інформації. Серед якісних характеристик обсягу інформації виділяють її надмірність, недостатність і достатність.

Інформаційна надмірність про об'єкт управління в деяких випадках може підвищити якість рішення, однак збільшує час па його прийняття і підвищує вартість інформації. Якщо з «сирої» інформації не виділяти значиму і потрібну, вона може завдати шкоди, оскільки організації поглинають і розподіляють все більше інформації, проте якість її знижується. Проте для прийняття важливих рішень іноді потрібно дублювання інформації, тобто створення інформаційної надмірності.

Навпаки, недолік інформації ускладнює вироблення правильного рішення і збільшує ступінь ризику.

Брак інформації часто створюється штучно через монополізацію різних відомостей, яка проявляється у двох напрямках.

- обґрунтоване чи необґрунтоване засекречування частини необхідних відомостей;
- прагнення окремих осіб або організацій монополювати інформацією для підвищення свого соціального та матеріального статусу.

Рішення проблеми нестачі інформації може складатися в демократизації інформаційних процесів, тобто в широкому доступі всіх зацікавлених осіб до цікавить їх через різні канали.

Достатній рівень інформації - це мінімальний для конкретної людини обсяг інформації, при якому він може прийняти обґрунтоване

управлінське рішення. Сучасні керівники постійно вирішують нелегку для себе завдання: яку інформацію і в якому обсязі слід надавати їй того чи іншому працівникові.

2. Достовірність інформації. У деяких випадках достовірність залежить від порядку документообігу. Зазвичай, чим менше людей беруть участь в зборі, передачі та обробки інформації, тим вище її достовірність. Слід також враховувати, що про одне й те ж подію можна одержати різну інформацію залежно від методики її збору та обробки. У той же час достовірність залежить від часу проходження інформації. Наприклад, навіть абсолютно достовірною інформацією, що прийшла до одержувача занадто пізно, може стати помилковою через події зміни ситуації.

3. Вартість інформації. Характеризується рівнем витрат ресурсів (матеріалів, часу, грошей) на ухвалення правильного рішення. Вона кваліфікує інформацію як товар, має споживчу вартість.

4. Насиченість інформації. Це співвідношення корисної і фонові інформації. Корисна управлінська інформація - це інформація, яка має безпосереднє відношення до об'єкта управління. Фонова інформація служить для кращого сприйняття корисної (діловий) інформації за рахунок поліпшення настрою, підняття емоційного рівня. Вона може включати жарти, анекдоти, відомості про матеріальному і моральному стимулюванні, допоміжну і ввідну інформацію. Якщо фонові інформації немає, то корисна оцінюється людиною як «суха» і погано сприймається.

5. Відкритість інформації. Це можливість її надання різним категоріям працівників. Існує три рівні відкритості інформації:

- секретна (державна таємниця) - відбиває глобальні потреби держави і має обмеження на використання;
- конфіденційна (для службового користування) - виражає інтереси суспільства, потреби групи чи колективу людей. Має обмеження на використання. До конфіденційної інформації відносяться відомості про потенціал комерційної організації (кадровому, технологічному, науковому і т.п.);
- публічна (відкрита) - відображає потреби й інтереси суспільства. Не має обмежень на використання.

6. Відповідність інформації ціннісним орієнтирам діяльності людини чи організації.

Важливо розрізняти дані та інформацію. Дані розглядають як якийсь випадковий набір окремих фактів. Сьогодні дані реєструються на безлічі носіїв. Записані на папері, плівки, магнітних і оптичних дисках дані можуть приймати будь-які форми. Однак тільки тоді,

коли відповідні дані відібрані, організовані і належно узагальнені, створюється управлінська інформація.

Таким чином, управлінська інформація повинна відповідати певним характеристикам з погляду її обсягу, достовірності, вартості, насиченості, відкритості, відповідності ціннісним орієнтирам організації. Саме від цих характеристик залежить якість прийнятих керівниками управлінських рішень, спрямованість і точність їх управлінських впливів.

Якість підготовки інформації для практичного використання визначається цілим рядом факторів, а саме хто готує інформацію та яка кількість часу є для її обробки, яка ступінь її повноти, якими критеріями можна оцінити, як і ким використовується, технічні засоби для передачі і переробки слід використовувати.

Весь наявний в організації обсяг інформації визначає її інформаційні ресурси.

3. Значення документів в управлінні. Види та форми офіційних документів, що стосуються медичної діяльності, їх зміст, мета, порядок оформлення та затвердження

За функціональним призначенням медичну документацію можна розділити на реєстраційно-накопичувальну та обліково-звітну. Організаційно-розпорядчі документи оформлюються на бланках, що виготовляються згідно з вимогами цієї Інструкції з дотриманням ДСТУ 4163-2003.

Таким чином, усю медичну документацію у закладі охорони здоров'я можна поділити на:

- гостовану — медичні бланки та журнали, форми яких затверджені, зокрема, Міністерством охорони здоров'я України, ведення яких є обов'язковим для усіх без винятку закладів;
- негостовану — медичні бланки та журнали, не затверджені МОЗ або іншим міністерством чи держслужбою, але які використовують у закладі (вести такі документи необов'язково, проте їх наявність значно полегшує роботу медперсоналу).

Для виготовлення бланків використовуються аркуші паперу формату А4 (210 x 297 міліметрів) та А5 (210 x 148 міліметрів). Дозволено використовувати бланки формату А3 (297 x 420 міліметрів) - для оформлення документів у вигляді таблиць і А6 (105 x 148 міліметрів) - для резолюцій (доручень) тільки Міністром охорони здоров'я України. Бланки документів повинні мати такі поля (міліметрів): 30 - ліве; 10 - праве; 20 - верхнє та нижнє.



У МОЗ України застосовуються такі бланки документів: загальний бланк для створення різних видів документів, окрім листів; бланк для листів; бланк наказу, бланк рішення колегії.

Бланки кожного виду виготовляються на основі поздовжнього розміщення реквізитів. Реквізити заголовка розміщуються центрованим (початок і кінець кожного рядка реквізиту однаково віддалені від меж зони розташування реквізитів). Бланки документів повинні виготовлятися за допомогою комп'ютерної техніки на білому папері високої якості з використанням фарби чорного кольору.

Шаблони бланків встановлюються на персональних комп'ютерах працівників МОЗ України. Облік бланків не здійснюється. Деякі внутрішні документи (заяви працівників, доповідні записки, довідки тощо) та документи, що створюються від імені кількох установ, оформлюються не на бланках. Організаційно-розпорядчі документи мають строго встановлений певний комплекс реквізитів і стабільний порядок їх розміщення.

Накази видаються як рішення організаційно-розпорядчого чи нормативно-правового характеру. За змістом управлінської дії накази видаються з основних питань діяльності МОЗ України, адміністративно-господарських та кадрових питань. Проекти наказів з основних питань діяльності та адміністративно-господарських питань готуються і подаються структурними підрозділами відповідно до плану організаційної роботи МОЗ України, а також за дорученням керівництва МОЗ України чи за власною ініціативою.

Загалом медичну документацію можна поділити на такі групи:

- 1) вхідні документи, одержані від органів вищого рівня, із вказівками, роз'ясненнями та зведеннями; від інших закладів щодо розв'язання певних питань або вжиття спільних заходів; від інших юридичних осіб та заяви й скарги від громадян;
- 2) документи, створені у лікувальних закладах, що діють у межах закладу, та вихідні, які надсилають іншим юридичним особам або громадянам.

Існує первинна медична документація, в якій фіксують усі етапи лікувально-діагностичного процесу: стан хворого, дії медичного персоналу, використані технології і матеріали тощо.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення інформації.
2. Охарактеризуйте поняття управлінської інформації.
3. Які є найпоширеніші концепції інформації.
4. Поясніть сутність інформації відповідно до її концепцій.

5. Який обсяг інформації забезпечує вироблення правильного рішення?
6. Яким чином визначається вартість інформації?
7. Назвіть рівні відкритості інформації.
8. Які існують фактори визначення практичної значущості інформації?
9. Як можна поділити медичну організаційно-розпорядчу документацію?
10. Для чого використовується первинна медична документація.

## ЛЕКЦІЯ 5. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ. СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ В ЗДОРОВООХОРОНІ. ІНФОРМАЦІЙНО - ДОКУМЕНТАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Процес управління та його характеристики. Структура управління в здоровоохороні. Інформаційно - документаційне забезпечення діяльності в галузі охорони здоров'я

### 1. Процес управління та його характеристики

Процес управління - це діяльність об'єднаних, у певну структуру, суб'єктів та об'єктів управління, спрямована на досягнення поставлених цілей управління шляхом реалізації певних функцій та застосування відповідних методів та принципів управління. Ця діяльність має макроплан - процеси між всіма або групами органів управління та мікроплан - процеси всередині органу управління, на окремо взятому робочому місці і т. ін.

Процес управління має три основні характеристики: змістовну, організаційну та технологічну.

Змістовна характеристика визначається характером розв'язуваних проблем і являє собою сукупність стадій (операцій), які характеризують послідовність якісних змін робіт у процесі управління. У зв'язку з цим розрізняють: - методологічний зміст

процесу управління - передбачає виділення певних закономірно минаючих етапів та стадій, які відображають специфічні риси управлінської діяльності.

Виходячи з цього, процес управління можна уявити як послідовність двох основних станів:

перший - підготовка та прийняття управлінського рішення;

другий - організація виконання управлінського рішення.

Функціональний зміст - виявляється у масштабній послідовності та реалізації основних функцій управління: прогнозування, планування, організації, регулювання і контролю. Економічний зміст - втілюється

у формі визначення економічних потреб, оцінці, розподілі та використанні ресурсів. Соціальний зміст - визначається тим, що суб'єктом та об'єктом соціального управління завжди є людина.

Організаційно-правовий зміст процесу управління виявляється у послідовності використання організаційних важелів впливу: регламентування, нормування, інструктування, відповідальності з відповідним правовим закріпленням. Інформаційний зміст полягає у нерозривному зв'язку процесу управління та процесів добування, передавання та обробки інформації.

У багатьох джерелах використовується і така характеристика процесу управління, як його властивості. Процес управління володіє такими специфічними властивостями: безперервність, циклічність, послідовність, мінливість (динамічність), сталість. Безперервність відображає необхідність постійності управлінської діяльності, реалізується черговими частинами. Циклічність виявляється у закономірному повторенні етапів та стадій процесу управління все в нових і нових циклах. Результатом управлінської діяльності є переведення керованої системи, або її частини, в новий стан, що приводить до постановки нової мети управління або до корегування попередньої. При цьому стадії і етапи управлінського циклу повторюються. Послідовність характеризує певний порядок здійснення етапів та стадій процесу управління. Мінливість (динамічність) виявляється в постійній зміні процесу управління за його спрямованістю, проблематикою та характером перебігу, в активній взаємодії його різних етапів, стадій, операцій. Процес управління здійснюється в усій системі управління, і цей вплив залежно від мети буде різним для різних частин системи. Властивість мінливості визначає оперативність управління, що дуже важливо для ефективності всієї управлінської діяльності. Сталість виявляється у виникненні в процесі управління і відповідному закріпленні певних форм та каналів його перебігу. Це виявляється у структурі системи

управління, що закріплюється в організаційних актах, її стабілізації, і служить організуючим фактором процесу управління. види процесів управління: цільовий (має місце тоді, коли в процесі управління, незалежно від його масштабів, умов та особливостей, мета відіграє провідну роль і визначає характер усіх управлінських дій); програмний заснований на ретельній розробці конкретних завдань, що розподіляються між ланками системи управління з вказівкою послідовності їх виконання. Сукупність таких завдань, що ведуть до реалізації поставлених цілей, називається програмою, ситуаційний має місце тоді, коли меті в процесі управління не надається великого значення і її статус не дуже високий; лінійний (характеризується суворою послідовністю здійснення його етапів та стадій і використовується тоді, коли є повна та достатня визначеність відносної мети впливу, ситуації і т. д.); коригований (характеризується необхідністю додаткового коригування кожної стадії процесу управління після проходження попередньої стадії); розгалужений (полягає в методологічному розподілі робіт на окремі частини на певних стадіях); пошуковий (виходить із повної ясності мети управління, але неможливості оцінити ситуацію та сформулювати проблему).

Організаційна характеристика процесу управління охоплює ряд моментів: наявність характеристики учасників процесу управління та визначення порядку їх взаємодії; визначення процедури взаємодії різних органів, підрозділів, конкретних виконавців у процесі управління шляхом передбачення стандартних управлінських дій. Перелік таких дій залежить від змісту процесу управління, а також завдань, поставлених перед ним; - організація процесу управління описує його як змінювані у часі етапи та стадії процесу, а також включає аналіз процесу управління як процесу прийняття та реалізації управлінського рішення.

Технологічна характеристика процесу управління включає компоненти:

1. Організацію системи управлінської інформації - це сукупність зведень про стан об'єкта і суб'єкта управління;
2. Діловодство (документування та документообіг) схема документування зв'язків повинна відповідати структурі органу управління та зовнішнім його зв'язкам;
3. Процедури, що розробляються для всіх основних видів управлінської діяльності: підготовки плану основних організаційних заходів, проведення службової наради, оперативної наради, засідання колегії, пресконференції тощо;

4. Техніка управління- знаряддя та засоби праці, що призначені для виконання інформаційних перетворень у процесі управління.

Технологія управління в системі охорони здоров'я складається із наступних етапів:

Перший етап. Визначення мети і завдань медичної організації, які ґрунтуються на вивченні стану здоров'я обслуговуючого населення, потребі населення в медичній допомозі, а також можливостей лікувально-профілактичного закладу задовольнити цю потребу. Чітко визначати, чого немає в медичній організації для повного забезпечення цієї потреби населення: професійних кадрів, матеріально-технічних ресурсів, нових методів обстеження і лікування хворих, профілактичних заходів, нових медичних технологій.

Другий етап. Визначення шляхів досягнення визначеної мети і завдань. Серед них - це підбір, розстановка кадрів, підвищення їх кваліфікації, оволодіння кадрами новими методами діагностики, лікування, реабілітації хворих, новими медичними технологіями, новими засобами управління станом здоров'я обслуговуючого населення, новими методами профілактики захворювань.

Проводиться широка комп'ютеризація лікувально-діагностичного процесу, удосконалюється сама управлінська структура, методи, техніка, управління; автоматизація системи управління і автоматизація обробки управлінської інформації. Розробляються системи контролю досягнення поставленої мети і завдань.

Установлюються поточні терміни досягнення поставленої мети і завдань, показники діяльності медичної організації, рівень якості і ефективності.

Третій етап. Реалізація планів досягнення поставленої мети і завдань. Створюються засоби економічного і морального стимулювання для досягнення поставленої мети і завдань. Втілюються методи поточного контролю. Мобілізуються всі фізичні і духовні сили колективу для виконання поставленої мети і завдань.

Четвертий етап: зворотний зв'язок - це вивчення, що саме дало реальне виконання поставленої мети і завдань для обслуговуючого населення, для показників діяльності медичної організації, її рівня якості та ефективності, для самих членів колективу, покращання якості життя і якості роботи кожного працівника. На підставі цього вивчення приймаються нові управлінські рішення.

## 2. Структура управління в здоров'яохороні

Донедавна в системі охорони здоров'я переважали адміністративні методи управління, які на фоні фінансування стали основою екстенсивного розвитку медичних закладів. В час ринкової економіки такий шлях розвитку вичерпав свої можливості, оскільки система, яка практично не використовує економічні важелі, інструменти та стимули до пошуку нових типів медичних закладів, альтернативних форм надання методичної допомоги, підвищення якості профільних послуг тощо, формує підґрунтя посилення диспропорцій та нарощування медичних, соціальних і, врешті, економічних втрат. Найбільш показовим проявом нових тенденцій в управлінні установ охорони здоров'я є поява приватних організацій з властивими їм особливостями. Вони відрізняються від державних закладів більш гнучким управлінням, свободою у прийнятті управлінських та фінансових рішень. Проте, до якого б типу закладів не належала установа охорони здоров'я, необхідною умовою її існування є активне застосування системи ефективних методів управління, адаптованих до специфіки охорони здоров'я як об'єкта економічного регулювання.

Управління системою охорони здоров'я здійснюють Міністерство охорони здоров'я України та інші центральні органи виконавчої влади, яким підпорядковані відомчі заклади охорони здоров'я, місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування, Академія медичних наук України. Крім органів держави, які безпосередньо пов'язані з цариною охорони здоров'я, ця система функціонує і завдяки контрольно-управлінським функціям інших державних інституцій, а саме Президента України (зокрема, крізь призму діяльності Адміністрації Президента України, Ради національної безпеки і оборони України), Верховної Ради України (зокрема, Комітету Верховної Ради України з питань охорони здоров'я), Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, Кабінету Міністрів України (зокрема, через діяльність профільних міністерств та інших центральних органів виконавчої влади), Генеральної прокуратури України та її органів на місцях, а також органів судової системи України.

Структура охорони здоров'я України має три основних рівні: національний, регіональний та субрегіональний (місцевий). Національний рівень системи охорони здоров'я представлений Міністерством охорони здоров'я України (суб'єкт управління) та закладами охорони здоров'я державної форми власності, які підпорядковані безпосередньо МОЗ (об'єкт управління).

Регіональний рівень системи охорони здоров'я представлений Міністерством охорони здоров'я Автономної Республіки Крим та управліннями охорони здоров'я при обласних державних адміністраціях (суб'єкт управління) та державні заклади охорони здоров'я, які передані їм в управління відповідними рішеннями вищих органів державної влади, та заклади охорони здоров'я, які перебувають у спільній власності територіальних громад. Наприклад, обласні лікарні, діагностичні центри, тощо (об'єкти управління).

Субрегіональний (місцевий) рівень системи охорони здоров'я представляють районні державні адміністрації, районні, міські, районні у містах, селищні та сільські органи місцевого самоврядування (суб'єкт управління) та заклади охорони здоров'я, які підпорядковані цим органам на правах комунальної власності (об'єкт управління).

### 3. Інформаційно - документаційне забезпечення діяльності в галузі охорони здоров'я

Інформація, яка надходить із зовнішнього середовища, та інформація, яка функціонує всередині закладу охорони здоров'я, становить змістовне наповнення комунікаційних процесів та основу процесу управління. Процес управління потребує постійного отримання, оброблення інформації. З цією метою встановлено правила документування управлінської діяльності, які регламентують порядок роботи з документами з моменту їх створення або надходження до відправлення, або передачі в архів закладу.

Ведення діловодства в закладах охорони здоров'я має відповідати державним стандартам, а також «Інструкції з діловодства у Міністерстві охорони здоров'я» затвердженій Наказом Міністерства охорони здоров'я від 25.02.2014 № 143.

Організаційну діяльність з ведення діловодства проводить Управління справами МОЗ України, до функціональних обов'язків якого належать:

- надання структурним підрозділам Міністерства, а також підприємствам, установам та організаціям, що належать до сфери його управління, організаційно-методичної допомоги в удосконаленні та організації діловодства;
- розробка і затвердження в установленому порядку обов'язкових для виконання нормативних актів з питань організації документів у діловодстві;

- перевірка ведення діловодства в установах із правом вимог від керівників установ усунення виявлених внаслідок перевірок недоліків.

Документування управлінської діяльності полягає у створенні документів за встановленими правилами на паперових або магнітних носіях. Підставою для створення документів у Міністерстві охорони здоров'я та підпорядкованих йому закладів є необхідність засвідчення наявності та змісту управлінських дій, передавання, зберігання і використання інформації протягом певного часу або постійно. Якщо службовий документ потребує негайного виконання, передача тексту документа може здійснюватися по телефону, телеграфу або телефаксу.

Питання для самоконтролю

1. Що таке процес управління?
2. Назвіть основні функції управління.
3. Назвіть основні характеристики процесу управління.
4. Чим визначається змістовна характеристика процесу управління.
5. Методологічний зміст процесу управління передбачає?
6. З яких етапів складається технологія управління в системі охорони здоров'я?
7. Хто здійснює управління системою охорони здоров'я?
8. Ким здійснюється організаційна діяльність з ведення діловодства в системі охорони здоров'я?
9. В чому полягає інформаційний зміст процесу управління?
10. Перечисліть властивості процесу управління.



## Змістовий модуль 2. Організація управлінської праці

### ЛЕКЦІЯ 6. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

Поняття управління. Управлінський процес.

Принципи управління.

Поняття організаційної структури і її елементів.

Культура та етика управління

#### 1. Поняття управління. Управлінський процес

Управління - це сукупність скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної мети.

Існує три види управління:

1. Технічне (машинами і механізмами).
2. Біологічне (мозок керує живими істотами).
3. Соціальне: індивідуальне (сам собою), колективне (групою людей).

Управління починається з мети і реалізується при допомозі команди. За допомогою зворотного зв'язку керівник знає, як виконується його команда. Управління - це володіння інформацією. Інформація - це основа управління, це, по-перше, дані про саму інформацію, по-друге, необхідні відомості про зовнішнє середовище. Звідси базові риси управління: мета, команда, зворотній зв'язок, інформація.

Науковці виділяють 3 засоби управління: мета, засоби, факт констатації досягнення мети

Управлінський процес - це послідовна реалізація управлінських функцій.

Управлінські функції виникли в результаті поділу і спеціалізації праці. Різні

науковці подають різні управлінські функції, але суттєво вони не відрізняються.

- 1) цілепокладання;
- 2) аналіз;

3) складання програми;

4) планування;

5) організація;

6) контроль;

7) корекція;

8) координація;

9) факт констатації досягнення мети.

Управління має циклічний характер. Управлінські функції час від часу повторюються. Кожний управлінський цикл підносить організацію на новий рівень. Наприклад: перебування у дитсадках, навчання у школі, вступ до коледжу; навчання в коледжі і т.д. - це все процеси управління, кожен з яких підносить вас на новий рівень.

## 2. Принципи управління

Сучасну класифікацію принципів управління прийнято розглядати за професором Бочаровою:

1. Суспільний характер управління.

2. Гуманність. Передбачається постановка гуманних цілей, використання гуманних засобів досягнення мети, застосування гуманних способів впливу на підлеглих. Головне кредо: «Управління – людяне і для людей».

3. Ефективність. Критерій ефективності - досягнення визначеної мети у задані терміни. Щоб управління було ефективним, необхідно знати причини можливої неефективності:

- відсутність мети або неправильна її постановка;
- невдало вибрані засоби, способи дії для досягнення мети;
- необґрунтований вибір часу досягнення мети.

4. Економність - міра затрат на досягнення кінцевої мети. Ці затрати повинні бути мінімальними.

5. Інтегральність - цілісний зв'язок проблем управління з одночасним застосуванням усіх принципів.

## 3. Поняття організаційної структури і її елементів

Організаційна структура управління слід розуміти- це впорядкована сукупність підрозділів, що дає змогу управляти організацією, взаєминами та підпорядкованістю органів. Формування організацій здійснюється шляхом організаційного проектування. У результаті організаційного проектування формуються організаційні структури.

Структура - це один із факторів внутрішнього середовища.

Структурою визначаються логічні взаємовідносини рівнів управління і підрозділів, що дозволяє найоптимальнішим способом досягти мети.

Вона поєднує вертикальний і горизонтальний поділи праці. Оскільки процес управління первинний, то структура залежить від нього. Тому вона залежить від мети організації, а структура, в свою чергу, впливає на досягнення мети і кінцевий результат.

Зв'язки в організаційній структурі бувають трьох типів: субординація, координація, взаємо управління.

Елементи структури управління:

- ланки управління - відокремлений орган або працівник, наділений функціями і правами управління і відповідальністю за реалізацію даних функцій;
- рівні управління - сукупність ланок на даному рівні управління;
  - відносини і зв'язки між органами і всередині органів.

Організаційну структуру управління становлять:

- кількість і види ланок управління на кожному рівні;
- взаємне розміщення, зв'язки і підпорядкованість цих ланок;
- завдання, права, обов'язки, повноваження і відповідальність кожної ланки;
- чисельність і професійно-кваліфікаційний склад працівників;
- ступінь централізації і децентралізації функцій управління.

Організаційні структури бувають: лінійна; функціональна; комбінована.

Виділяють три рівні управління:

- технічний;
- управлінський;
- інституційний.

Цим групам відповідають три групи менеджерів:

- керівник низової ланки;
- керівник середньої ланки;
- керівник вищої ланки.

## Типи структур

### I. Лінійна структура

Лінійна структура складається із взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбини. Кожен управлінець підпорядковується лише одному менеджеру, всі зв'язки з вищими рівнями відбуваються через нього. Ця структура характеризується простотою, чіткістю і зрозумілістю взаємин ланок і працівників управління. Але в зв'язку з тим, що лінійна структура вимагає надто високої компетентності керівника в усіх питаннях, то вона може використовуватися лише в умовах відносно простої системи організації з постійними умовами, завданнями і функціями менеджменту.

## II. Функціональна структура

Функціональна структура управління будується на ієрархії органів, які забезпечують виконання кожної функції управління на всіх рівнях, які виконують відповідні спеціалісти. Недоліком такої структури є те, що управлінський процес розривається на окремі, погано пов'язані між собою функції: якісне виконання функції менеджменту не ліквідує цей недолік, і тому ця структура використовується нечасто.

## III. Лінійно-функціональна структура

Усунення недоліків лінійної і функціональної структур призвело до появи лінійно-функціональної структури. Функціональні ланки виробляють рішення для лінійного керівника на середньому і низовому рівнях. Позитивним є те, що виконавець має лише одного керівника, проте керівник - перевантажений.

## IV. Матрична структура

У матричній структурі тимчасові підрозділи підпорядковані як загальному керівникові, так і керівникові постійних підрозділів.

Принципи, порядок і вимоги до формування структур.

Принципи формування структур:

- 1) цільовий;
- 2) раціональний розподіл праці;
- 3) поєднання різних форм зв'язку.

Загальні вимоги до структур:

1. Стійкість. Структура повинна відповідати функціональному змісту.
2. Динамічність. Структура повинна мати здатність до різних змін.
3. Раціональність. Структура повинна мати доцільну кількість всіх складових управління.
4. Оперативність. Структура повинна забезпечити найкоротший шлях проходження управлінських команд.
5. Надійність. Структура повинна забезпечити достовірність функціонування організації і прийняття рішень.
6. Прогресивність. Структура повинна сприяти саморозвитку і самовдосконаленню організації.
7. Економічність.

Порядок формування структур управління:

- 1) відповідність меті;
- 2) вибір способу досягнення мети;
- 3) аналіз можливостей;
- 4) вибір оптимальної кількості підрозділів;
- 5) проектування можливих варіантів;

відбір найбільш оптимального варіанту.

Переваги та недоліки усіх типів організаційних структур управління

При вертикальному поділі організації розв'язуються проблеми централізації та децентралізації управління. Організації, керівники яких залишають за собою більшу частину повноважень з прийняття управлінських рішень, називаються централізованими. В децентралізованих організаціях повноваження розподіляються на нижчих рівнях управління. Повністю централізованих чи децентралізованих організацій! на практиці не буває. Ступінь децентралізації характеризується:

1. Кількістю рішень, які приймаються на нижчих рівнях.
2. Важливістю цих рішень.
3. Наслідками рішень, що приймаються на нижчих рівнях.
4. Організацією контролю за роботою підлеглих.

Децентралізація за своєю сутністю є делегуванням вищим керівництвом нижчим рівням своїх повноважень. Французький економіст Дж. Обер-Кріє запропонував такі показники, які можна використати для оцінки рівня децентралізації: кількість підлеглих, кількість спеціалізованих служб.

Перевагами децентралізації є швидкість прийняття рішень, гнучкість, зручність і обґрунтованість управлінської дії, невеликі витрати, можливість застосування морального фактора. До недоліків слід віднести ймовірність неприйняття рішень, відсутність єдності в поведінці менеджерів, небезпека втрати контролю в процесі управління тощо.

### Питання для самоконтролю

1. Які є види управління?
2. Що таке управлінський процес?
3. Охарактеризуйте характер управління.
4. Назвіть та дайте визначення принципам управління.
5. Охарактеризуйте елементи структури управління.
6. Організаційну структуру управління становлять?
7. Які є види управління?
8. Дайте характеристику типам структур управління.
9. Яким є порядок формування структур управління?
10. Які переваги та недоліки усіх типів організаційних структур управління

## ЛЕКЦІЯ 7. ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ. ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ: ПОНЯТТЯ ТА ЗНАЧЕННЯ. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ТА КОНТРОЛЬ. ФУНКЦІЇ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ

Характеристика основних функцій управління.  
Сутність та класифікація методів управління.  
Поняття та значення функцій управління.  
Роль управлінських рішень в процесі управління.  
Функції обліку і контролю.  
Контроль як функція управління

### 1. Характеристика основних функцій управління

Функція управління - це особливий вид управлінської діяльності, конкретні форми управлінського впливу на діяльність системи, які обумовлюють і визначають зміст ділових взаємовідносин.

Процес управління забезпечує такі сфери діяльності:

1. Технічна сфера (готова продукція, виробництво, переробка);
2. Сфера торгівлі (купівля, продаж, обмін).
3. Сфера фінансів (пошук капіталу і його рух).
4. Сфера безпеки (охорона майна, людей тощо).
5. Сфера обліку (інвентаризація, встановлення цін, статистика).
6. Адміністративна сфера (передбачення, організація виробництва, розпорядження, узгодження, контроль і т. д.).

Виділяють чотири основні функції управління: планування, організація виконання, мотивація, контроль.

I. Планування — це передбачення засобів дій, які можуть виникнути в майбутньому, а також визначення шляхів зміцнення і подальшого розвитку організації. Також обов'язковим є визначення мета, напрями дій, програми і способи їх реалізації.

Складові планування:

- Прогнозування — це встановлення потенціалу об'єкта, його розрахунок у часі й просторі. Зовні воно здається непрактичним, але якщо уявити собі певний об'єкт, на який воно розраховане, то ця визначальність стає очевидною. Прогнозування тим відповідальніше, чим відповідальнішим є об'єкт планування.
- Програмування — це визначення магістральних шляхів і завдань розвитку об'єкта, що виникають на їх основі в часі і просторі. Термін «програмування» використовується майже необмежено. Це можуть бути програми: партій, програми перебування за кордоном, концертів, навчальні програми тощо.

II. Організація виконання - спільність дій членів організації в досягненні мети, що стоїть перед організацією. До сфери цієї функції належить широкий спектр проблем, необхідних для реалізації управлінського завдання, починаючи з прийняття рішення, підбору відповідних людей, розподілу завдань, визначення засобів і умов праці.

Організація виконання — це процес встановлення порядку і послідовності погодженої в часі і просторі цілеспрямованої взаємодії частин цілого як системи для досягнення за конкретних умов і у визначений термін поставленої мети відповідно до розроблених для цього методів і наявних засобів з найменшими ресурсними витратами».

III. Мотивація - це процес з допомогою якого керівництво спонукає працівників діяти так, як було заплановано та організовано. Іншими словами це засоби впливу на людей, щоб вони свідомо, добровільно, без нагадувань і підказок докладали всіх зусиль для реалізації поставлених перед організацією завдань.

Існують десятки способів стимулювання людей. Одним з основних завдань ефективного менеджера знайти найбільш дієвий в конкретній ситуації.

IV. Контроль має на меті встановлення відхилень від встановлених норм у виробничому процесі та вироблення механізму, який би виключав подібні відхилення в майбутньому.

Найбільш ефективним і об'єктивним контроль буде тоді, коли вироблено стандарти виконуваних робіт та конкретні цілі. Насамперед повинні розроблятися нормативи витрат грошей та часу, що доповнюються системою тих показників, які керівники вважають найважливішими щодо діяльності об'єктів контролю.

Стандарти розробляються за такими групами: цінові (техніко-економічні), фізичні (для виробів і технологічних процесів), поведінкові тощо.

## 2. Сутність та класифікація методів управління

Методи управління - це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення завдань організації та її цілей.

Методи управління можна розділити на такі три групи:

### I. Економічні:

- техніко-економічні плани; економічні стимули: тарифні ставки, посадові оклади, доплати, надбавки, премії, девіденти, дотації, цінні подарунки, компенсації, пільги;

- податки;
- фінанси;
- кредит;
- бюджет;
- ціни.

### II. Соціально-психологічні:

- соціальні плани;
- моральні стимули;
- методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі.

### III. Адміністративні (організаційно-розпорядчі):

- організаційні дії;
- розпорядчі дії;
- дисциплінарні дії.

Організаційні дії є способами впливу через документи тривалої дії. Вони здійснюються через закони, декрети, положення, статuti, укази, постанови, інструкції, правила, вимоги, акти, протоколи, доповідні записки, службові листи, телеграми, телефонограми, заяви, розклади, графіки.

Розпорядчі дії є способом короткотермінового впливу через усунення недоліків, відхилень у ході діяльності. Розпорядчі дії реалізуються: наказами; розпорядженнями (усними і письмовими); вказівками.

Дисциплінарні дії використовують згідно з конкретними ситуаціями. Вони виливаються в усні зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення. Зауважте, що існує лише просто догана, а не сувора догана, не існує такого дисциплінарного покарання як письмове попередження, а лише усне зауваження або попередження.

Методи соціально-психологічні також часто застосовуються.

Соціальний вплив відбувається шляхом створення умов праці, забезпечення відпочинку, організації побуту, медичного обслуговування.



Моральні стимули виражаються у нагородженні орденами, медалями, грамотами, присвоєнні звань, наставництві, особистому прикладі керівника, дорученнях, переконаннях.

У залежності від того, якими методами користується керівник, виробляється стиль його керівництва.

### 3. Поняття та значення функцій управління

Різні вчені виділяють різну кількість функцій управління. А.Файоль виділяв п'ять основних функцій управління (передбачення і планування, організація, розпорядження, координація і контроль), С.О'Доннел - шість (планування, організація, керівництво, лідерство, робота з кадрами і контроль), В. Журавель - десять (визначення мети, організація, координація, прийняття управлінського рішення, планування, регулювання, контроль, робота з кадрами, лідерство і адміністрування), М.Мескон - чотири (планування, організація, мотивація і контроль) і прийняття рішення - як наскрізну і взаємопов'язуючу. Нам остання видається найоптимальнішою, бо поняття організації досить широке і всеохоплююче, тож і включає в себе ті функції, які деякі автори виокремлюють.

Концепція управління як процесу взаємопов'язаних функцій синтезувала принципи школи наукового управління, напрямки адміністративної та біхевіористської шкіл в єдину модель.

Модифікована та уточнена з допомогою теорії систем та ситуаційного підходу уява про управління як процес є найбільш прийнятною сьогодні моделлю управління. Тому необхідне глибоке розуміння функцій управління.

Управлінські процеси, які протікають в організаціях охорони здоров'я, можна описати через виконання шести первинних функцій:

- 1) виробнича функція;
- 2) комунікаційна функція;
- 3) експлуатація,
- 4) забезпечення життєздатності системи;
- 5) пристосування;
- 6) власне управління та влада.

Виробнича функція забезпечує виготовлення продукції чи надання послуг і є головним стержнем діяльності будь-якої організації. У фармацевтичній компанії - це виробництво нового виду ліків, у медичній практиці - діагностика та лікування хворих, у хосписі - полегшення болю та страждань пацієнтів. Ці стержневі виробничі процеси можуть відрізнятися за цілою низкою ознак, включаючи

складність, час, працеемкість та капіталоемкість, а також легкість вимірювання результатів праці.

Комунікаційна функція зосереджена навколо забезпечення взаємозв'язку між організацією та зовнішнім світом. Це стосується нових явищ у науці та техніці, системі відшкодування витрат, законодавчому регулюванні, ліцензуванні, зміні демографічних умов чи сподівань клієнтів, загрозі з боку конкурентів і так далі. Залежно від розміру організації та умов на місцевому ринку, така діяльність часто відрізняється за складністю та здатністю організацій до новаторства та оновлення. В деяких організаціях спеціально створюються відділи для того, щоб проводити роботу по наведенню комунікаційних зв'язків. В інших випадках від всіх службовців, на яких покладено управлінські обов'язки, вимагається проведення певної роботи у цьому плані.

Функції експлуатації та забезпечення життєздатності системи мають відношення як до фізичної, так і до людської інфраструктури організації. Вони включають здобуття капіталу та експлуатацію потужностей, а також професійний ріст та розвиток працівників. Паралельно до того, як прискорюється темп змін, в організаціях охорони здоров'я до функції експлуатації та забезпечення життєздатності системи висуваються все більші вимоги.

Функція пристосування зосереджена на змінах. При використанні інформації, одержаної при налагодженні комунікацій і знань про виробничу потужність організації та про системи матеріально-технічного забезпечення, функція пристосування допомагає організації передбачати зміни та пристосовуватись до них. Сюди може входити необхідність розробки нових програм та послуг, зміни в будові та складі організації чи внесення суттєвих змін в стратегію організації. Функція адаптації також підкреслює здатність організації до новаторства та оновлення шляхом активного внесення змін у своє середовище. Якщо взяти до уваги бурхливість оточення організацій охорони здоров'я, значення здатності організацій охорони здоров'я до пристосування дедалі зростає.

Власне управління - це особлива функція, яка об'єднує всі інші функції та підсистеми. В деякому розумінні це «голова», яка організовує, направляє, та наглядає за виконанням всіх інших функцій. В більшості організацій охорони здоров'я вона представлена командою керівників вищої ланки та керівниками середньої ланки, що обіймають ключові посади.

Влада є шостою, чітко визначеною функцією через те, що організаціям охорони здоров'я висловлена неабияка довіра і вони

несуть велику відповідальність перед громадськістю. Це функція, яка забезпечує відповідальність керівництва організації за свої дії і яка допомагає керівництву вибрати основний стратегічний напрямок діяльності організації.

#### 4. Роль управлінських рішень в процесі управління

Управлінське рішення - це соціальний акт, підготований на основі варіантного аналізу та оцінки, прийнятий в установленому порядку, має директивне загальнообов'язкове значення, містить постановку мети і обґрунтування засобів її здійснення, який організує практичну діяльність об'єктів та суб'єктів управління.

Визначень цього поняття є так само багато як і визначень функцій управління.

Роль рішення в управлінському процесі надзвичайно велика.

Керувати – це значить вирішувати будь-яке завдання для досягнення певної мети. Рішення має універсальний характер, що витікає із специфіки людської діяльності, свідомої і цілеспрямованої.

Можна виділити три взаємопов'язані аспекти управлінського рішення.

- управлінське рішення – це вид діяльності, що проходить в керуючій системі і пов'язаний з підготовкою, і знаходженням, вибором і прийняттям певних варіантних дій. В цьому аспекті управлінське рішення – вид роботи в апараті управління, певний етап процесу управління.
- управлінське рішення – це варіант впливу керуючої системи на керовану та формула впливу. В цьому розумінні управлінське рішення є описом передбачуваних дій керуючої системи по відношенню до керованої.
- управлінське рішення – це організаційно-правова діяльність керівника в керованій системі. Приділяючи увагу цьому важливому аспекту, управлінське рішення інколи визначають як акт організаційно-практичної діяльності керівника і апарату управління, який здійснюється по раніше розробленому і свідомо вибраному варіанту. Розуміння управлінського рішення тільки в такому трактуванні зв'язує його повний зміст. Для правильного розуміння управлінського рішення необхідно завжди враховувати всі три його аспекти в поєднанні і взаємозв'язку.

Управлінське рішення як специфічний вид діяльності людини в процесі управління можна уявити в вигляді послідовності певних операцій. Це перш за все розробка варіантів дій, вибір варіанту, його прийняття, (затвердження) і здійснення. Рішення охоплює всю

сукупність вказаних операцій, є поєднанням інтелектуальної діяльності в керуючій системі з організаційно-практичною діяльністю в керованій системі. Рішення знаходиться на межі процесу управління і процесу виробництва.

Управлінське рішення є фіксованим управлінським актом, вираженим в письмовій чи усній формі, яке реалізується для вирішення проблемної ситуації. Управлінське рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи та багатьох варіантів досягнення конкретної системи управління (менеджменту).

Прийняття управлінського рішення – це процес вибору розумної альтернативи вирішення проблеми, що є вирішальним в системі управління (менеджменту). Результати реалізації прийнятих управлінських рішень – це найбільш об'єктивна оцінка мистецтва керівника.

Управлінські рішення як основний засіб впливу керуючої системи на керовану:

- розробляються на основі наукового пізнання об'єктивних умов розвитку господарських процесів;
- готуються на основі певних принципів та вимог до управлінських рішень;
- мають специфічну технологію і організацію розробки та прийняття, побудовану на основі логіки загальнолюдської діяльності;
  - передбачають досягнення намічених завдань ефективним використанням ресурсів, що використовуються в господарському процесі;
  - встановлюють строки, засоби, час, необхідні для здійснення рішення;
- передбачають результати, які повинні бути досягнуті при реалізації управлінського рішення, розподіл обов'язків, прав та відповідальності.

Рішення – один із необхідних моментів вольової дії керівника.

Швидкість, правильність і чіткість рішень залежить від умінь керівника творчо мислити, від його особистих якостей (рішучість, ініціативність, сміливість, прагнення до самостійного виконання покладених на нього обов'язків) і від його організаторських здібностей. Необхідність прийняття рішень виникає в силу впливу зовнішніх і внутрішніх обставин. В даному випадку рішення виступає як відповідна реакція на ці впливи.

Класифікація управлінських рішень:

За суб'єктом, управлінські рішення розрізняють:

1) Рішення державних органів: закони; постанови; розпорядження;

2) Одноособові.

3) Колегіальні.

4) Колективні.

За функціональною ознакою:

1) Інформаційні.

2) Організаційні.

3) Оперативні.

4) Стратегічні.

За масштабами здійснення:

1) Глобальні.

2) Локальні.

За причинами виникнення:

1) Ситуаційні.

2) Директивні.

3) Програмні.

4) Ініціативні.

5) Сезонні.

За тривалістю дії:

1) Перспективні.

2) Поточні.

3) Оперативні.

За складністю:

1) Прості.

2) Складні.

3) Унікальні.

За новизною:

1) Нові.

2) Стандартні.

3) Автоматичні.

За умовами прийняття:

1) Структуризовані.

2) Пошукові.

3) Ймовірні.

За ступенем інформованості органу управління:

1) В умовах визначеності.

2) В умовах ризику.

3) В умовах невизначеності.

За способом обґрунтованості:

1) Формалізовані (стандартні, рутинні).

- 2) Евристичні (творчі).  
За частотою прийняття:
  - 1) Одноразові (випадкові).
  - 2) Систематичні (періодичні)  
За широтою охоплення:
    - 1) Загальні.
    - 2) Вузькоспеціалізовані.

5. Функції обліку і контролю. Контроль як функція управління  
Облік - регулярний і систематизований збір інформації про стан і розвиток керованої системи, яка характеризує кількісну і якісну сторони діяльності організації.

Облік в управлінні - це основа інформаційного забезпечення та основа функції контролю. Без чітко налагодженого обліку неможливе здійснення ні однієї фази управлінського циклу, а тим паче прийняття управлінських рішень.

В системі охорони здоров'я облік здійснюється за певними напрямками: документальний облік; фінансовий облік; матеріальний облік; облік медикаментів; облік кадрів; облік в ракурсі медичної статистики.

Документальний облік здійснюється відповідно до норм діловодства.

Вся документація ділиться на два протилежні потоки - вхідну та вихідну документацію. Класифікація управлінських документів та вимоги до їх змісту, оформлення та зберігання приводились вище.

Будь-який вид діяльності організації обліковується через документальне оформлення за певними вимогами.

Фінансовий облік передбачає облік руху фінансів. Фінансовий облік веде структурний підрозділ організації чи установи - бухгалтерія, яка здійснює бухгалтерський облік та звітність, контроль за додержанням фінансової і кошторисної дисципліни. В основі цього обліку лежать коди видатків та прибутків, а також статі кошторису. Всі фінансові операції здійснюються по рахунках за подвійною системою обліку: кредит (права сторона бухгалтерського рахунку) і дебет (ліва сторона бухгалтерського рахунку). Особливий контроль ведеться за кредиторською та дебіторською заборгованістю.

Матеріальний облік здійснюється також службою бухгалтерії за принципом обліку матеріальних цінностей на окремих рахунках («основні засоби», «матеріали», «грошові кошти», тощо). Важливе значення в обліку матеріалів належить малоцінним та швидкозношуваним предметам (МШП), які підлягають швидкому обігові та списуванню.

Облік медикаментів проводиться через аптечні мережі та сестринську службу. Особливої уваги потребує облік сильнодіючих, отруйних та наркотичних речовин, умови отримання, зберігання та використання яких оговорюються окремими нормативними актами. Окремо, бухгалтерією ведеться облік спирту. Сьогодні проблематичним є облік поступлення та використання медикаментів, які поступають шляхом гуманітарної допомоги.

Облік кадрів здійснюється через структуру відділу кадрів. Основною його функцією є облік особового складу організації, а також облік відпусток, трудових книжок, резерву на керівні посади, нагород, подяк та стягнень. Відділ кадрів слідкує за дотриманням чинного законодавства в галузі праці.

Облік в ракурсі медичної статистики передбачає облік та аналіз якісних та кількісних показників діяльності закладів охорони здоров'я. На основі медико-статистичного обліку можна аналізувати демографічні показники, показники здоров'я населення, показники діяльності лікувально-профілактичних закладів. Детальніше про медичну статистику можна довідатися з відповідної спеціальної літератури.

#### Контроль як функція управління

Контроль виконання рішень є завершальною стадією управлінського циклу. Він набуває форми зворотного зв'язку, з допомогою якого можна отримати інформацію про виконання рішення, досягти мети організації. Визначення контролю подавалось вище, головним завданням його є виявлення можливих відхилень від запланованого ходу подій та своєчасному прийнятті заходів по налагодженні ситуації.

Найважливішою особливістю контролю є те, що він повинен бути всеохоплюючим. Кожен керівник, незалежно від свого рангу повинен здійснювати функцію контролю, як невід'ємну частину своїх посадових обов'язків. Контроль - це фундаментальний елемент процесу управління і ні один із елементів управлінського циклу не можна розглядати без зв'язку із контролем.

Ефективний контроль повинен відображати пріоритети організації, тобто повинен носити стратегічний характер. При контролі обов'язкове підтримання стратегічних спрямувань організації. Кінцева мета контролю полягає в тому, щоб успішно вирішити завдання, які стоять перед організацією, а не лише зібрати інформацію, встановити стандарти і виявити проблеми

Своєчасність контролю полягає в тому, щоб зберігався оптимальний інтервал між проведенням вимірів і оцінкою результатів, а не в тому, швидко і часто його здійснювати.

Контроль повинен бути достатньо гнучким, щоб адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, але досить жорстким, щоб забезпечувати стабільність діяльності організації.

Попередній контроль здійснюється до початку робіт. Основними засобами здійснення попереднього контролю є реалізація певних правил, процедур та методів контролю.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході виконання робіт. Найчастіше його об'єктами є підлеглі працівники. Регулярна перевірка роботи підлеглих, обговорення виниклих проблем та пропозиції по удосконаленню роботи дозволить уникнути відхилень від намічених планів та інструкцій.

Заключний контроль здійснюється після того, як робота буде виконаною. Фактичні результати в ході цього контролю зрівнюються із стандартними, еталонними чи запланованими.

Контроль повинен проводитися постійно, а не вряди - годи, а тим більше не з випадку якихось особливих подій.

#### Питання для самоконтролю

1. Які сфери діяльності забезпечує процес управління?
2. Перечисліть та охарактеризуйте основні функції управління.
3. Назвіть складові планування процесу управління.
4. Які існують методи управління?
5. Яке значення функції управління?
6. Що забезпечує виробнича функція управління?
7. Яка роль управлінських рішень в процесі управління?
8. Дайте пояснення терміну «управлінське рішення».
9. Яке значення обліку управління?
10. Які існують функції контролю управління?



## ЛЕКЦІЯ 8. ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ. УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ. ВИДИ ТА СУТЬ КОНФЛІКТІВ. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ

Психологія управління. Управління кадрами. Види та суть конфліктів. Управління конфліктами та стресами

### 1. Психологія управління

Психологія управління - це галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, а саме: роль людського і психологічного чинників в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі), лідерство і керівництво, процеси інтеграції та згуртованості колективу, неформальні стосунки між його членами, психологічні механізми прийняття управлінського рішення, соціально-психологічні якості керівника тощо.

Управління у психології – це свідомий і цілеспрямований процес впливу на свідомість і поведінку окремих індивідів або членів групи, колективу тощо для підвищення організованості та ефективності їхньої спільної діяльності.

Ефективність управління проявляється у створенні в соціальній групі позитивного психологічного клімату, спрямованого на зміцнення згуртованості колективу, зростання задоволення його членів своєю діяльністю.

Керуючи персоналом менеджер повинен стимулювати його роботу, розкривати творчі можливості працівників, дбати про психологічну сумісність і на цій основі кооперувати працю персоналу, піклуватися про імідж організації, товару і свій власний, вміти побудувати психологічну службу.

Засвоєння психології управління має забезпечити:

- усвідомлення того, що управлінська діяльність ґрунтується на знанні та вмілому використанні психологічних чинників як основи цієї діяльності;
- використання основних закономірностей загальної та соціальної психології у реалізації таких функцій управлінської діяльності, як прийняття рішення, поділ праці, формування стосунків, створення іміджу, успіх у діяльності тощо;
- формування умінь і навичок управлінської діяльності в процесі засвоєння знань, оволодіння психологічними методиками.

#### Методи психології управління

Метод дослідження — спосіб, шлях одержання необхідної інформації про психологічні явища у сфері праці й управління, психологічні особливості управлінської діяльності та учасників управлінського процесу.

Існують різні класифікації методів психології управління.

Розрізняють, наприклад, методи емпіричного дослідження, методи моделювання. За іншою класифікацією — методи збору інформації та методи її оброблення. Такий поділ, як правило, умовний, оскільки будь-який дослідницький метод збору даних передбачає і певну програму їх оброблення.

Психологічні методи вивчення особистості в системі управління спрямовані передусім на збір інформації щодо підбору і розподілу персоналу в організації, вивчення психологічних особливостей взаємин між людьми. Метод самоспостереження. У психології тривалий час вважали єдиним методом пізнання психічних явищ суб'єктивний метод (інтроспекція, лат. *introspecto* — заглядаю всередину), який виявляється у самоспостереженні.

Самоспостереження — безпосереднє спостереження людиною за власними психічними процесами.

Метод спостереження. Це найпоширеніший із системи об'єктивних методик метод вивчення феноменів управлінської діяльності, особистості керівника.

Метод спостереження — навмисне, систематичне й цілеспрямоване сприймання і фіксація психічних явищ з метою вивчення їх специфічних змін за певних умов, їх аналізу і використання у практичній діяльності.

Методи опитування повинні з'ясувати, чи розуміють досліджувані певні завдання, життєві ситуації, а також з метою одержати інформацію про інтереси, погляди, почуття, мотиви діяльності та поведінку особистості.

Метод опитування — отримання інформації про об'єктивні чи суб'єктивні факти із слів респондентів (опитуваних).

Метод експерименту. Він є основним методом досліджень у психології, найнадійнішим засобом одержання вірогідної інформації. Перевага його полягає в тому, що дослідник не чекає на явища, які його цікавлять, а викликає їх, організовуючи взаємодію між досліджуваними та експериментальною ситуацією з метою встановлення закономірностей цієї взаємодії та змінних, від яких вона залежить. Метод експерименту більше, ніж інші методи, пов'язаний із теорією і неможливий без знань дослідника про природу досліджуваного процесу, про чинники, що детермінують експеримент.

Метод вивчення документів. У психології управління документами вважають спеціально створені предмети, призначені для передавання та збереження інформації, а також будь-яку інформацію, що містить дані про зміни у змісті праці особистості, обсяг виконаних нею робіт, відносини в організації тощо. Джерелом інформації є протоколи зборів, плани роботи, кадрова документація та ін. Біографічний метод. Він є ефективним під час вивчення особистих документів (листів, щоденників, автобіографій тощо). Аналізуючи, наприклад, анкетні дані претендента на керівну посаду, враховують певну залежність між стилем керівництва і стажем роботи керівника.

Психологія праці — це галузь психології, що вивчає психологічні процеси, стани і закономірності роботи психіки людини, пов'язані з трудовою діяльністю та психологічні закономірності організації праці у соціальних групах.

Методи психології управління поділяють на групи: загальні (використовуються у багатьох інших галузях психології) і спеціальні (характерні саме для психології управління).

## 2. Управління кадрами

Управління персоналом — це всі управлінські дії, що прямо впливають на працівників, які зайняті на підприємстві.

При цьому враховується:

- 1) рівень впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, таких чинників як ринкова кон'юнктура, дії постачальників ресурсів і конкурентів, законодавчі акти, ринок праці, науково-технічний процес, політичні обставини тощо;
- 2) рівень впливу внутрішнього середовища на діяльність підприємства, таких його чинників як цілі, завдання, структура,

технологія організаційна культура, працівники та ресурси, мотивація до виконання завдань;

3) взаємозалежність чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

Підбір кадрів - це процес відбору працівників за вимогами і потребами, можливість організації (підприємства) відповідно до її мети і завдань.

Кадри - це основний ресурс організації, що визначає в першу чергу успіх її діяльності.

Тому відбір кадрів - це одні з найважливіших управлінських функцій, що визначають подальшу долю організації, без неї неможливо реалізувати інші функції управління.

Система відбору керівних кадрів, а також працівників організації, повинна бути відкритою, доступною, при цьому основним і обов'язковим критерієм його оцінки повинні бути спеціальні знання, уміння, здібності, досвід роботи в обраній професії, високі морально-етичні якості.

Професія – це група споріднених спеціальностей (наприклад, професія – лікар, спеціальність – лікар-терапевт; професія – психолог, спеціальність – педагог-психолог). Професія – це область суспільного розподілу праці; своєрідність процесу трудової діяльності; необхідна професійна кваліфікація та рівень компетентності працівників; усвідомлення людиною своєї належності до професійного співтовариства. Спеціальність конкретизується у професії.

Для орієнтації в світі професій існують класифікації. Під видом професійної діяльності розуміють конкретну професійну діяльність, яка характеризується специфікою предмета, умов, змісту і вимог до неї. Ряд подібних в тому чи іншому відношенні видів об'єднується в типи професійної діяльності.

До основних характеристик трудового потенціалу працівника можна віднести:

- підготовка-освіта, професіоналізм, знання основ економіки, здібність до професійного зростання та ін.;
- ставлення до праці - дисциплінованість, старанність, відповідальність, творчий підхід, ініціативність та ін.;
- досвід, навички, стаж роботи в цій професії;
- особистісні характеристики - темперамент, риси характеру, емоційність тощо;
- здоров'я, вік, сімейний стан та ін.

Професійні якості людини вивчаються за допомогою анкетного, апаратурного і тестового методів, а також під час співбесіди.

Анкетним методом одержують необхідну інформацію про кандидата на посаду: де вчився, яку або які має спеціальності чи професії, де і ким працював, стаж роботи, інтереси й інші відомості.

При апаратурному методі окремі психофізіологічні особливості кандидата оцінюються за допомогою спеціальних пристроїв, приладів та обладнання.

Тестовий метод - це набір питань і завдань, при вирішенні яких виявляються певні особистісні і психологічні якості людини: здібності, схильності, рівень інтелекту, товариськість, емоційність, врівноваженість та ін.

Співбесіда є обміном інформацією з різних питань і тем між наймачем і кандидатом, дає можливість наймачу оцінити професійні здібності і людські якості кандидата в тій мірі, в якій це можливо при співбесіді.

При підборі кадрів можна орієнтуватися на такий перелік критеріїв оцінки кандидатів:

- здатність ухвалювати рішення; аргументування і оцінне порівняння
  - уміння людини зіставляти переваги і недоліки різних варіантів розвитку подій або ситуацій; оцінювати їх відповідність поставленій меті, а також виділяти умови і логіку розвитку подій і ситуацій;
  - здібність до навчання - до пошуку нових знань, оволодіння уміннями і навичками, уміння самоорганізовувати процес навчання;
- системне мислення - здатність створювати нові варіанти вирішення проблеми, розуміти як структури в цілому, так і взаємозв'язки між різноманітними аспектами ситуації;
- рішучість - здатність людини вибирати один з декількох можливих варіантів розвитку подій;
- самостійність, ініціативність, діяльнісність - уміння індивідуально виробляти і реалізовувати рішення, активність, енергійність; джерело ініціативи - внутрішнє «Я», а не зовнішні обставини;
- самоорганізація і здатність розподіляти час - уміння людини спланувати власну діяльність, виходячи із завдань, ресурсів, конкретних умов;
- готовність до змін і гнучкості - бажання і вміння людини швидко орієнтуватися в ситуації, що змінилася, адаптуватися до нових умов;
- організаторські здібності - уміння проектувати майбутнє групи людей і реалізувати розроблений варіант безпосередньо, але в ситуації спільної діяльності;
- комунікативні здібності - володіння словом і невербальними засобами спілкування, а також уміння вступати в контакт, вести бесіду, слухати і розуміти співрозмовника;

- здібність до переконання і співпраці - здатність людини впливати на інших шляхом переконання, привертати партнерів на свою сторону, працювати в кооперації з іншими людьми.

### 3. Види та суть конфліктів

Термін «конфлікт» походить від латинського «conflictus» - зіткнення. У багатьох випадках під конфліктом розуміють одну з форм людської взаємодії, в основі якої лежать різного роду реальні або ілюзорні, об'єктивні і суб'єктивні, у різному ступені усвідомлені протиріччя між людьми, зі спробами їхнього вирішення на рівні прояву емоцій.

Виділяють такі типи конфліктів: внутрішньоособистісні, міжособистісні, групові, конфлікти між особистістю і групою.

Внутрішньоособистісні конфлікти являють собою зіткнення всередині особистості рівносильних, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів. Особливістю даного виду конфлікту є вибір між бажаннями і можливостями, між необхідністю виконувати і дотриманням необхідних вимог.

Міжособистісні конфлікти - це зіткнення індивідумів між собою на підставі протилежно направлених мотивів. Ці конфлікти найбільше розповсюджені, адже вони охоплюють практично всі сфери людських відносин. Будь-який конфлікт зводиться до міжособистісного.

У міжгруповому конфлікті протиборчими сторонами виступають групи (малі, середні або мікрогрупи). В основі такого протиборства лежить зіткнення протилежно спрямованих групових мотивів (інтересів, цінностей, цілей). У цьому полягає одна з особливостей цих конфліктів.

Економічні конфлікти являють собою широкий спектр конфліктів, що ґрунтуються на економічних інтересах окремих осіб, груп, організацій. Це боротьба за усілякі ресурси, пільги, сфери економічного впливу, поділ власності тощо. Ці види конфліктів поширені на всіх рівнях управління.

Розрізняють закриті (прихованих) і відкриті конфлікти.

При відкритому конфлікті зіткнення опонентів є явно вираженим: сварки, суперечки, військові протистояння. Взаємодія в цьому випадку регулюється нормами, які відповідають ситуації та рівню учасників конфлікту (міжнародними, правовими, соціальними, етичними).

У закритому (прихованому) конфлікті відсутні зовнішні агресивні дії між конфліктуючими сторонами, але при цьому використовуються побічні способи впливу. Це відбувається за умови, що один з

учасників конфліктної взаємодії побоюється іншого, або ж у нього немає достатньої влади і сил для відкритої боротьби.

Залежно від зачеплених потреб виділяють когнікативні конфлікти та конфлікти інтересів.

Конфлікт когнікативний - це конфлікт поглядів з визначеної проблеми, тобто когнікативних структур. У такому конфлікті метою кожного суб'єкта є: переконати опонента; довести свою точку зору; боротися згідно з принципами власної або групової політики.

Конфлікти інтересів - це група конфліктів, де кожний конфлікт розвивається через порушені інтереси. Цей вид конфліктів являє собою протиположність когнікативним конфліктам і означає протиборство, що ґрунтується на зіткненні інтересів різних опонентів (організацій, груп, індивідуумів).

Залежно від спрямованості впливу виділяють вертикальні і горизонтальні конфлікти. Характерною рисою їх є розподіл обсягу влади, яким володіють опоненти на початку конфліктної взаємодії. При вертикальних конфліктах обсяг влади зменшується по вертикалі зверху донизу, що й визначає різні стартові умови для учасників конфлікту: начальник - підлеглий, вищестояща організація - підприємство, засновник - мале підприємство.

При горизонтальних конфліктах передбачається взаємодія рівних за обсягом наявної влади (ієрархічному рівню) суб'єктів: бригадир - завідувач фермою, головний бухгалтер - головний економіст, постачальник - споживач.

Спосіб розв'язання конфліктів передбачає їх поділ на насильницькі (антагоністичні) конфлікти і ненасильницькі (компромісні).

При насильницьких (антагоністичних) конфліктах протиріччя вирішуються у вигляді руйнування структур усіх конфліктуючих сторін, крім тієї, яка виграє конфлікт. Наприклад, війна до перемоги, повна поразка противника у суперечці, спортивні змагання, вибори органів влади.

Ненасильницькі (компромісні) конфлікти допускають декілька варіантів їх вирішення за рахунок взаємної зміни цілей учасників конфлікту, строків, умов взаємодії. Наприклад, заводу-виготовлювачу постачальник не поставив замовлені вироби у визначений термін.

Структура конфлікту:

- наявність не менш двох сторін, що мають контакт одна з іншою;
  - взаємнесумісність цінностей і намірів сторін;
- поводження, спрямоване на знищення планів і руйнування намірів іншої сторони, щоб придбати щось за її рахунок;
- протиставлення дій однієї сторони іншій і на оборот;

- застосування сили з метою вплинути на поведінку іншої сторони в бажаному напрямку.

Також розрізняють: суб'єкти або опоненти та предмет суперечки або об'єкт конфлікту.

Суб'єктами конфлікту є учасники конфліктної взаємодії, у якості яких можуть виступати окремі особистості, групи, організації.

Об'єктом конфлікту стає те, на що претендує кожна з конфліктуючих сторін, що викликає їхню протидію, предмет їхньої суперечки, одержання чого одним з учасників цілком або частково позбавляє іншу сторону домогтися своїх цілей.

Конфліктна ситуація - стан достатньо рухливий, хитливий, легко може змінитися при зміні кожного зі складових елементів: поглядів опонентів, відносин об'єкт - опонент, при підміні об'єкта конфлікту, появи умов, що ускладнюють або виключають взаємодію опонентів і ін.

Усі ці поняття пов'язані з деякими компонентами, що також входять до структури конфлікту. Емоційні компоненти конфлікту являють собою сукупність переживань його учасників. Вольові компоненти виявляються як сукупність зусиль, спрямованих на подолання розбіжностей і інших труднощів, що виникають в результаті протиборства сторін, і на досягнення цілей, переслідуваних учасниками конфлікту. Мотиваційні компоненти конфлікту утворюють його ядро і характеризують сутність розбіжності позицій учасників протиборства. Пізнавальні компоненти - це взаємне сприйняття і розуміння особливостей кожної з конфліктуючих сторін, при знаходженні досвіду пізнання себе і своїх можливостей.

Будь який конфлікт має початок, розвиток, кульмінацію і закінчення

#### 4. Управління конфліктами та стресами

##### Стили поведінки у конфліктній ситуації

Важлива роль в подоланні конфліктів належить вибору стилю поведінки опонентів та керівників відповідно до конфліктної ситуації. Стиль може захищати власні інтереси опонентів (діючи активно чи пасивно) та інтереси організації (діючи спільно чи індивідуально). Американські вчені К. Томас та Р. Кілмен виділяють наступні стилі поведінки в конфліктній ситуації.

Стиль конкуренції. Передбачає активне розв'язання конфлікту визначеним шляхом на засадах співпраці з різними сторонами конфлікту. Ефективний в тому випадку, коли менеджер володіє певною владою. Такий стиль рекомендується застосовувати у таких ситуаціях:



- кінцевий результат дуже важливий для менеджера;
- рішення необхідно прийняти швидко;
- якщо немає іншого виходу і немає що втрачати;
- якщо менеджер знаходиться в критичній ситуації, яка вимагає миттєвої реакції;
- якщо менеджер повинен прийняти нестандартне рішення.

Стиль ухилення. Пасивний стиль. Прийнятний, коли обговорювана проблема не дуже важлива, або коли немає достатньої інформації для прийняття рішення. Найбільш типовими ситуаціями, в яких доцільно застосовувати стиль ухилення, є:

- результат не дуже важливий, рішення тривіальне і на нього не варто витрачати час, гроші та сили;
- важко розв'язати конфлікт на свою користь;
- доцільно виграти час, щоб отримати додаткову інформацію;
- мало влади і мало шансів розв'язати проблему бажаним для себе чином;
- розв'язання проблеми наразі небезпечне через велику ймовірність погіршити ситуацію.

Стиль пристосування. Пасивний стиль. Використовують, якщо результат справи надзвичайно важливий для опонента і не дуже суттєвий для менеджера. Відмінність від попереднього стилю полягає у тому, що опоненти діють разом. Стиль пристосування доцільно використовувати у таких типових ситуаціях:

- коли необхідно зберегти хороші стосунки з опонентами;
- коли результат важливий для опонентів тощо.

Стиль співпраці. Опоненти беруть активну участь у розв'язанні конфлікту і відстоюють власні інтереси, але при цьому намагаються співпрацювати. Цей стиль потребує продуктивнішої роботи, оскільки спочатку оголошуються потреби та інтереси усіх сторін, а потім відбувається спільне обговорення. Такий стиль особливо ефективний, коли сторони мають різні приховані потреби і є труднощі у встановленні джерел незадоволення. Стиль співпраці доцільно використовувати у таких ситуаціях:

- розв'язання проблеми дуже важливе для обох сторін, і жодна із них не хоче ухилитись від цього процесу;
- коли в опонентів довготривалі та взаємозалежні стосунки;
- є час пропрацювати проблему, що виникла;
- усі сторони добре ознайомлені з проблемою і їх бажання відомі;
- усі сторони рівноправні, тому на рівних шукають розв'язання проблеми.

Стиль компромісу. Передбачає часткове задоволення інтересів обох сторін шляхом взаємних поступок, зважаючи на усі «за» і «проти».

Якщо опонент поступається у чомусь, то у відповідь поступається інша сторона. Цей стиль найефективніший у випадку, якщо сторони хочуть одного і того ж, але знають, що одночасно неможливо досягнути однієї цілі. Стиль компромісу є найбільш прийнятним,

коли:

- сторони рівноправні та мають спільні інтереси;
- сторони хочуть швидко знайти розв'язання проблеми;
  - всіх влаштовує тимчасове рішення;
- інші підходи до розв'язання проблеми не мали успіху;
- в результаті компромісу можна зберегти хороші взаємовідносини;
- краще отримати хоча б щось, ніж втратити все.

У психологічному плані конфлікт завжди зумовлює виникнення у його учасників негативного емоційного стану, що досить часто породжує стреси. Емоції не просто супроводжують конфлікт, а керують ним. При цьому основними емоціями, які виникають при виникненні конфліктної ситуації, є переживання, гнів, страх, ненависть тощо.

Стрес - неспецифічна реакція організму на ситуацію, яка потребує певних змін. Фрустрація визначається як стан, викликаний наявністю сильної мотивованості для досягнення мети (задоволення потреб) та подолання перешкод на шляху до мети. Такими перешкодами для досягнення мети можуть бути причини різного характеру: фізичні (позбавлення волі), біологічні (хвороба, старість), психологічні (страх, брак інтелектуальних даних), соціокультурні (заборони, правила, норми).

Фрустрація постійно наявна в людині, вона глибоко загнана всередину (в людину) і може за певних сприятливих умов вийти назовні у формі агресії як поведінки індивіда, спрямованої проти іншого індивіда чи групи людей, що може призвести до конфлікту. Криза характеризує стан індивіда, що виникає у вигляді проблеми, з якої він не може вийти чи вирішити її протягом нетривалого часу, внаслідок чого свідомість неначе капітулює перед проблемою.

До чинників, які призводять до стресу, належать: дефіцит часу, негативні емоції, складні проблеми в сім'ї, мікроклімат у колективі, негаразди на роботі тощо.

Управління конфліктною ситуацією

Конфлікти - це явище поширене, управлінці повинні вміти ефективно управляти ними, щоб забезпечити продуктивне виконання своїх

обов'язків членами організації. Існує багато способів урегулювання конфлікту - як таких, що можуть бути заплановані, так і таких, що з'являються, коли конфлікту не вдалося уникнути. Деякі з методів управління конфліктом можуть застосовуватись при конфліктах будь-якого рівня, тоді як інші вживаються лише щодо обмеженої кількості типів та рівнів конфліктів.

Керівник не може дозволити собі всі конфлікти пояснювати вадами чи особливостями характеру опонентів, він повинен почати з аналізу фактичних причин конфлікту, а уяснивши їх, використовувати відповідну методику для управління даним конфліктом.

Виділяють наступних п'ять основних стилів поведінки в конфліктній ситуації: пристосування, поступливість; відхилення; протистояння; співробітництво; компроміс.

**Пристосування, поступливість.** Дії людини спрямовані на збереження або відновлення сприятливих відносин з опонентом шляхом згладжування розбіжностей за рахунок власних інтересів. Таке поведінка в конфлікті використовується, якщо ситуація не особливо значима, якщо важливіше зберегти гарні відносини з опонентом, чим відстоювати свої власні інтереси, якщо в людини мало шансів на перемогу, мало влади.

**Відхилення.** Дана форма поведінки вибирається тоді, коли людина не хоче відстоювати свої права, співробітничати для вироблення рішення, утримується від висловлення своєї позиції, ухиляється від суперечки. Цей стиль припускає тенденцію відходу від відповідальності за рішення.

**Протистояння, конкуренція.** Характеризується активною боротьбою індивіда за свої інтереси, застосуванням усіх доступних йому засобів для досягнення поставлених цілей: застосування влади, примуса, використання залежності інших учасників від нього.

**Співробітництво.** Дана форма означає, що індивід активно бере участь у пошуку рішення, яке задовольняє всіх учасників взаємодії, не забуваючи при цьому і свої інтереси. Передбачається відкритий обмін думками, зацікавленість всіх учасників конфлікту у виробленні загального рішення. Дана форма вимагає тривалої роботи й участі всіх сторін.

**Компроміс.** У цьому випадку дії учасників спрямовані на пошуки рішення за рахунок взаємних поступок, на вироблення проміжного рішення, що влаштовує обидві сторони, при якому особливо ніхто не виграє, але і не втрачає.

Стилі ухилення і поступливості не припускають активного використання конфронтації при вирішенні конфлікту. При

протиборстві і співробітництві конфронтація є обов'язковою умовою вироблення рішення. При ухиленні і поступливості вирішення конфлікту відкладається, а сам конфлікт переводиться в приховану форму. Компроміс може принести лише часткове вирішення конфліктної взаємодії, тому що залишається досить велика зона взаємних поступок, а цілком причини не усунуті.

Переговори. Переговори представляють широкий аспект спілкування, що охоплює багато сфер діяльності людини. Як метод вирішення конфліктів переговори являють собою набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятих рішень для конфліктуючих сторін.

### Питання для самоконтролю

1. Які є методи психології управління?
2. Яке значення психологічних методів вивчення особистості в управлінській діяльності?
3. Що є предметом вивчення психологія праці?
4. Охарактеризуйте поняття «управління персоналом».
5. Дайте характеристику значущості підбору кадрів в процесі управління.
6. Дайте визначення терміну «конфлікт».
7. Які існують типи конфліктів.
8. Співвідношення термінів «конфлікт когнітивний» та «конфлікт інтересів».
9. Дайте визначення поняттю «конфліктна ситуація».
10. Які існують стилі поведінки у конфліктній ситуації.

### ГЛОСАРІЙ ТЕРМІНІВ:

1. Делегування □ це передача завдань і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання.
2. Інформація □ це відомості і факти про навколишній світ, відображені у свідомості людини, зафіксовані яким-небудь способом і тому володіють властивістю відтворюваності.
3. Інформація секретна (державна таємниця) □ відбиває глобальні потреби держави і має обмеження на використання.

4. Інформація конфіденційна (для службового користування) □ виражає інтереси суспільства, потреби групи чи колективу людей. Має обмеження на використання. До конфіденційної інформації відносяться відомості про потенціал комерційної організації (кадровому, технологічному, науковому і т.п.).
5. Інформація публічна (відкрита) □ відображає потреби й інтереси суспільства. Не має обмежень на використання.
6. Конфлікт □ це форма людської взаємодії, в основі якої лежать різного роду реальні або ілюзорні, об'єктивні і суб'єктивні, у різному ступені усвідомлені протиріччя між людьми, зі спробами їхнього вирішення на рівні прояву емоцій.
7. Конфлікт когнікативний □ це конфлікт поглядів з визначеної проблеми, тобто когнікативних структур. У такому конфлікті метою кожного суб'єкта є: переконати опонента; довести свою точку зору; боротися згідно з принципами власної або групової політики.
8. Конфлікти інтересів □ це група конфліктів, де кожний конфлікт розвивається через порушені інтереси. Цей вид конфліктів являє собою протизагони когнікативним конфліктам і означає протизагони, що ґрунтуються на зіткненні інтересів різних опонентів (організацій, груп, індивідуумів).
9. Конфліктна ситуація □ стан достатньо рухливий, хитливий, легко може змінитися при зміні кожного зі складових елементів: поглядів опонентів, відносин об'єкт-опонент, при підміні об'єкта конфлікту, появі умов, що ускладнюють або виключають взаємодію опонентів і ін.
10. Лідерство - це процес, який проявляється в дії, і до певної міри є мистецтвом.
11. Лідерство, як прояв природжених даних - є наслідком прояву особистих якостей людини, що дані їй від народження і розвиваються протягом перших років життя.
12. Лідерство, як сукупність набутих рис характеру □ відмінності у ефективності та успіху лідерства найбільшою мірою є наслідком застосування вмінь та поведінки, які можна засвоїти.
13. Менеджмент - манера спілкуватися з людьми, влада та мистецтво управління, особливі вміння та адміністративні навички, орган управління, адміністративна одиниця.
14. Метод дослідження □ це спосіб, шлях одержання необхідної інформації про психологічні явища у сфері праці й управління, психологічні особливості управлінської діяльності та учасників управлінського процесу.

15. Метод опитування □ отримання інформації про об'єктивні чи суб'єктивні факти із слів респондентів (опитуваних).
16. Метод спостереження □ навмисне, систематичне й цілеспрямоване сприймання і фіксація психічних явищ з метою вивчення їх специфічних змін за певних умов, їх аналізу і використання у практичній діяльності.
17. Методи управління □ це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення завдань організації та її цілей.
18. Мотивація □ це процес з допомогою якого керівництво спонукає працівників діяти так, як було заплановано та організовано.
19. Об'єкт управління – елемент системи управління (предмет, індивідум), на який спрямовано управлінську діяльність.
20. Організація □ це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей.
21. Організація □ специфічне соціальне утворення, систематично орієнтоване на виробництво товарів і (або) послуг.
22. Організація виконання - спільність дій членів організації в досягненні мети, що стоїть перед організацією
23. Організаційна структура □ це впорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки та дозволяють управляти організацією.
24. Охорона здоров'я □ система заходів, спрямованих на забезпечення збереження і розвитку фізіологічних і психологічних функцій, оптимальної працездатності та соціальної активності людини при максимальній біологічно можливій індивідуальній тривалості життя.
25. Підбір кадрів □ це процес відбору працівників за вимогами і потребами, можливість організації (підприємства) відповідно до її мети і завдань.
26. Планування □ це передбачення засобів дій, які можуть виникнути в майбутньому, а також визначення шляхів зміцнення і подальшого розвитку організації.
27. Повноваження - це обмежене право використовувати ресурси організації і направляти зусилля деяких її співробітників на виконання певних задач.
28. Прийняття рішення - це процес вибору однієї альтернативи із великої кількості інших.
29. Прогнозування □ це встановлення потенціалу об'єкта, його розрахунок у часі й просторі.

30. Програмування □ це визначення магістральних шляхів і завдань розвитку об'єкта, що виникають на їх основі в часі і просторі.
31. Процес управління □ це діяльність об'єднаних, у певну структуру, суб'єктів та об'єктів управління, спрямована на досягнення поставлених цілей управління шляхом реалізації певних функцій та застосування відповідних методів та принципів управління.
32. Психологія праці – це галузь психології, що вивчає психологічні процеси, стани і закономірності роботи психіки людини, пов'язані з трудовою діяльністю та психологічні закономірності організації праці у соціальних групах.
33. Психологія управління - це галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, а саме: роль людського і психологічного чинників в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі), лідерство і керівництво, процеси інтеграції та згуртованості колективу, неформальні стосунки між його членами, психологічні механізми прийняття управлінського рішення, соціально-психологічні якості керівника тощо.
34. Системний аналіз - це метод вирішення складних комплексних проблем, якщо задовільний результат не може бути отриманий з допомогою однієї довільної дисципліни чи навіть сукупності методів інших дисциплін.
35. Системний підхід – це напрям методології соціально-наукового пізнання і соціальної практики, в основі якого лежить дослідження об'єктів як систем.
36. Стратегічне планування □ процес вибору цілей для організації і прийняття рішень, щодо найкращого способу їх досягти.
37. Стрес - неспецифічна реакція організму на ситуацію, яка потребує певних змін.
38. Суб'єкт управління – той, хто здійснює управлінську діяльність. Ним може бути конкретна людина – керівник, управлінець або група людей.
39. Управління - це сукупність скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної мети.
40. Управління персоналом - це всі управлінські дії, що прямо впливають на працівників, які зайняті на підприємстві.
41. Управлінське рішення - це соціальний акт, підготований на основі варіантного аналізу та оцінки, прийнятий в установленому порядку, має директивне загальнообов'язкове значення, містить постановку

мети і обґрунтування засобів її здійснення, який організує практичну діяльність об'єктів та суб'єктів управління.

42. Управлінські функції – це види або ділянки діяльності, з яких складається управління.



## Використані джерела:

1. В. Й. Шатило, В. А. Копейчук, С. В. Гордійчук. Менеджмент та лідерство в медсестринстві. «Медицина» 2013, - 304 с.
2. Вороненко Ю. В., Литвинова О. Н. Менеджмент та лідерство в медсестринстві. Тернопіль, «Укрмедкнига, 2001
3. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика.: вид. SBA-Print . 2021. 180с.
4. Модернізація менеджменту та публічного управління всистемі охорони здоров'я/ кол. монографія за ред. д.е.н. Шкільняка М. М., д.е.н. Желюк Т. Л. Тернопіль, Крок. 2020. 500с.
5. Організація діяльності закладу охорони здоров'я / навч. посібник за ред. Шкільняка М. М., Жедюк Т. Л., Тернопіль, Крок. 2021.438с.
6. Шутурмінський В. Г., Кусик, Н. Л., Рудинська О. В. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навч. посібник. Одеса: Вид. Гельветика, 2020. 176с.
7. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 416 с.
8. Палеха Ю. І., Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник / Ю. Палеха, Г. Мошек, І. К. : Ліра-К, 2018. 528 с.
9. 8. Кучеренко Д. Г. Менеджмент. Курс лекцій. Видавництво: Центр учбової літератури. 2021, 184с.
10. Менеджмент в охороні здоров'я. Підручник, Частина 1 / За заг. ред. М. І. Хвисяка і І. І. Парфьонової. – Харків, 2008. – 358 с.
11. Менеджмент в охороні здоров'я. Підручник, Частина 2 / За заг. ред. М. І. Хвисяка і І. І. Парфьонової. – Харків, 2008. – 550 с.