

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ

### *Цель изучения темы:*

на основе изучения теоретических основ менеджмента сформировать у студентов представление о сути практической деятельности по управлению здравоохранением

По окончании изучения темы студент должен

### *Знать:*

- предмет изучения менеджмента как науки,
- сущность основных терминов и понятий,
- ключевые концепции менеджмента

### *Уметь:*

- использовать основные технологические приемы менеджмента в управлении своей профессиональной деятельностью и работой среднего и младшего персонала
- предвидеть появление проблем в результате неадекватного использования управленческих технологий

### § 1. РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ

Успех любой управленческой деятельности в здравоохранении во многом зависит от уровня подготовки работника по основным разделам менеджмента, грамотного использования опыта управления, накопленного человечеством, научно обоснованного подхода к решению проблем здравоохранения. Начнем с определения.

| **Менеджмент** – это наука и практика управления.

Практика управления существует с древнейших времен. Наука управления достаточно молода: она появилась на рубеже XIX-XX вв. в США. Поэтому слово «менеджмент» пришло в русский язык из английского:

- Manage ['mænidʒ] – руководить, управлять, заведовать.
- Manager ['mænidʒ(r)] – руководитель, управляющий, заведующий.
- Management ['mænidʒment] – руководство, управление, заведование.

Необходимость управлять появляется тогда, когда создается организация. Понятие «организация» является одним из основных в менеджменте.

| **Организация** – это группа людей, деятельность которых специально координируется для достижения общих целей.

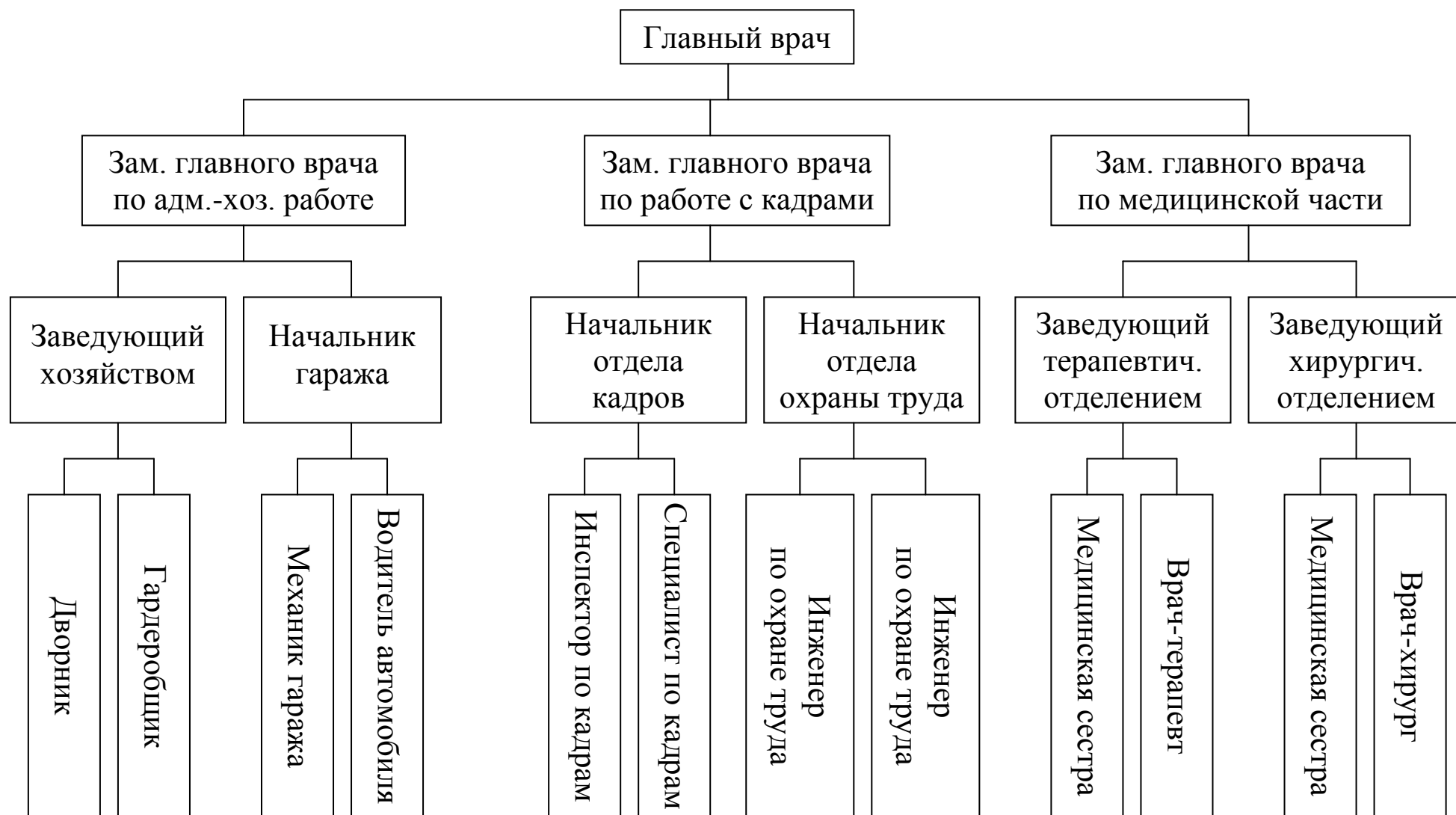
Чаще всего понятием «организация» обозначается юридическое лицо, например, учреждение здравоохранения (больница, поликлиника, родильный дом и т.д.). Однако в широком понимании организацией будет являться и вся система здравоохранения муниципального образования, региона или страны.

В любой организации существует двойное разделение труда: горизонтальное и вертикальное (рисунок 1).

#### 1) Горизонтальное разделение труда.

Горизонтальным называется разделение труда на составные компоненты, на специализированные функциональные направления. Так, в медицинском учреждении есть работники, осуществляющие производство медицинских услуг (врачи и средний медицинский персонал), работники, занятые трудом по кадровому обеспечению производственного процесса (специалисты отдела кадров, инженеры отдела охраны труда, юрисконсульты), работники, чья деятельность связана с планированием и учетом финансовых потоков в организации (специалисты планово-финансовых служб и бухгалтерии), работники, занятые хозяйственным обеспечением производства медицинских услуг (специалисты отдела снабжения, работники пищеблока, прачечной, автоклавной, электрики, сантехники, дворники, лифтеры и пр.).

Рисунок 1. Разделение труда в медицинском учреждении (упрощенная схема)



Горизонтальное разделение труда позволяет повысить эффективность производства, т.е. позволяет создавать больше продукции по сравнению с той ситуацией, когда каждый из работников организации трудится совершенно самостоятельно, выполняет всю работу, весь производственный процесс сам от начала и до конца. Мы настолько привыкли к существованию горизонтального разделения труда в современных организациях, что даже его не замечаем. Однако его отсутствие окажется абсурдом. Невозможно представить, что лечащий врач сам выполняет все работы по оказанию медицинской помощи конкретному пациенту, например, в стационарном медицинском учреждении (сам проводит все диагностические вмешательства, сам выполняет все процедуры сестринского ухода, сам осуществляет все хозяйственное обеспечение лечебно-диагностического процесса и т.д.).

В крупных организациях горизонтальное разделение труда реализуется путем образования различных подразделений и служб, которые в свою очередь делятся на более мелкие организационные структуры.

### 2) Вертикальное разделение труда.

Вертикальным называется разделение труда, которое отделяет труд, связанный с производством товаров и услуг, с выполнением конкретных работ по обеспечению производственного процесса, от труда, суть которого состоит в координировании работы исполнителей. Деятельность по координированию исполнительского труда и составляет сущность управления. В крупных организациях объем управленческого труда настолько велик, что его приходится делить по вертикали несколько раз. В результате образуется иерархия нескольких уровней управления (руководители структурных подразделений, заместители главного врача, главный врач).

Оценить эффективность труда исполнителей можно по количеству и качеству произведенной ими продукции (товаров и услуг) и выполненным работ. А как оценить эффективность труда руководителя, если он не имеет непосредственного отношения к процессу производства? Видимо, по тому, как работает руководимое им производство, как функционирует управляемая им система. Следовательно, в самом широком смысле основным критерием эффективного управления является степень достижения организацией поставленных целей. Таким образом,

**Управление** – это процесс, связанный с выполнением руководителем ряда специфических функций, что должно обеспечивать достижение целей организации.

В управленческой деятельности принято выделять три компонента:

- объект управления,
- субъект управления,
- технология управления.

## § 2. ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

**Объект управления** – это то (те), чем (кем) руководят, управляют. Объектами управления в любой производственной сфере являются:

- ресурсы,
- процесс преобразования ресурсов в ходе производства продукции (товаров и услуг).

Использование слова «производство» применительно к здравоохранению – отрасли, вроде бы, непромышленной – не должно удивлять. Разделение отраслей хозяйства на производственные (энергетика, машиностроение, сельское хозяйство и пр.) и непромышленные (здравоохранение, образование, библиотечное обслуживание и пр.) достаточно условно. Дело в том, что организации всех отраслей что-либо производят, только одни создают товары, а другие – услуги.

Любая услуга имеет ряд особенностей, отличающих ее от товара, а именно:

### 1) Неосвязаемость.

Это значит, что до покупки услуги, никакими органами чувств невозможно оценить ее качество, т.к. услуги еще не существует. Поэтому потребители вынуждены до покупки услуги ориентироваться на комплексные признаки ее качества (место, персонал, оборудование, цены и т.д.). Кроме того, услуга оказывается человеком и представляет собой самый сложный интеллектуальный и физический процесс, оценить свойства которого очень сложно. Напротив, любой товар является вполне осязаемым, и его характеристики могут быть оценены с помощью тех или иных органов чувств, а при необходимости и дополнительных технических приспособлений.

### 2) Неотделимость от источника производства.

Невозможно отделить медицинскую услугу от медицинского работника и медицинского оборудования, которые участвуют в ее осуществлении (например, отделить врачебную консультацию от врача, ультразвуковое исследование от УЗИ-оборудования). В противоположность услуге, товар вполне может существовать отдельно от производящей системы.

### 3) Невозможность сохранения.

Любой товар, отделенный от производящей системы, может некоторое время сохраняться в неизменности, не теряя своих потребительских свойств. Процесс производства товара и процесс его использования (потребления) разделены во времени. Например, персональный компьютер был произведен в августе 2006 года, а его использование началось месяцем позже и продолжается до настоящего момента. Для услуги характерна противоположная особенность. Процесс производства услуги и процесс ее потребления по времени совпадают. Например, консультация врача-невролога осуществлялась с 9.00 до 9.15. В то же самое время происходило потребление пациентом этой услуги. После завершения ее выполнения услуга перестает существовать. В этой связи можно отметить, насколько же трудна деятельность по оценке качества медицинской помощи. Эксперту приходится оценивать качество продукции, которой на момент проведения экспертизы уже нет. Для оценки оказывается возможным использовать только остаточные сведения о данном конкретном случае оказания медицинской помощи (записи в медицинской документации, информацию, полученную от пациента и его родственников и пр.).

### 4) Непостоянство качества.

Если качество товара – характеристика достаточно постоянная, то качество услуги очень зависит от того кто, когда, где, в каких условиях ее производит. Конкретная услуга, оказанная конкретному пациенту, – это единичная уникальная продукция, аналогов которой нет. Кроме того, если качество товара практически полностью определяется характеристиками производящей системы (высококачественные исходные материалы, современность и отлаженная работа оборудования, высокий профессионализм работников и т.д.), то качество услуги зависит также и от свойств потребителя. Например, сложно оказать медицинскую услугу надлежащего качества пациенту, который не соблюдает рекомендации лечащего врача.

В экономическом плане понятия «товар» и «услуга» практически равнозначны. Так, можно измерить количество произведенных или планируемых для производства товаров и услуг, можно определить себестоимость и цену конкретного товара или конкретной услуги и т.д.

Любые виды продукции (как товары, так и услуги) производятся из ресурсов. Все ресурсы можно условно классифицировать на две группы: материальные и человеческие (рисунок 2).

## Ресурсы здравоохранения



Все экономические науки (экономическая теория, экономика здравоохранения, менеджмент, маркетинг, финансы и кредит, бухгалтерский учет и др.) базируются на основном, главном законе, который называется **закон (проблема) экономии**. В бытовом понимании слово «экономить», как правило, несет в себе смысл «тратить меньше». В науке же понятие «экономить» означает «тратить разумно» (при этом совершенно не обязательно – меньше). Поэтому проблема экономии имеет и другое название: **закон (проблема) экономического выбора**. Этот закон (проблема) состоит из двух положений.

1. Материальные потребности общества, организации, человека безграничны.
2. Ресурсы для удовлетворения потребностей ограничены.

Одну и ту же единицу ресурсов нельзя использовать одновременно для удовлетворения нескольких потребностей организации. Каждый рубль может быть израсходован только на одну конкретную покупку. Каждая минута рабочего времени может быть потрачена на выполнение только одного рабочего задания. Следовательно, управление ресурсами сводится к постоянному отслеживанию приоритетов работы (т.е. определению самых актуальных потребностей организации) и перемещению ресурсов из менее значимых направлений работы в более значимые (для данного конкретного момента времени). При этом необходимо помнить следующее: чтобы в данный момент времени большее количество ресурсов направить по самому актуальному направлению, приходится изымать ресурсы из других направлений деятельности организации. Например, чтобы больше денег потратить на определенную покупку (лекарственные средства, оборудование и т.д.), необходимо отказаться от каких-либо других закупок. Чтобы произвести больше какой-либо продукции придется занять в этой сфере дополнительные трудовые ресурсы, т.е. привлечь дополнительных работников. Но тогда будет потеряна возможность занять этих работников в других сферах деятельности, т.е. другой продукции будет создано меньше. Чтобы ускорить выполнение какой-либо важной и срочной работы конкретным работником, придется дать ему распоряжение временно отказаться от выполнения других, менее актуальных работ. В результате одна работа будет выполнена быстро, а выполнение других работ задержится.

Таким образом, любой экономический выбор всегда будет сопряжен с отказом от других альтернатив деятельности, связан с некоторыми потерями, упущенными возможностями. Поэтому ни одно из управленческих решений не будет идеальным, любое решение всегда будет иметь какие-либо негативные последствия.

Самыми сложными в управлении являются человеческие ресурсы – труд

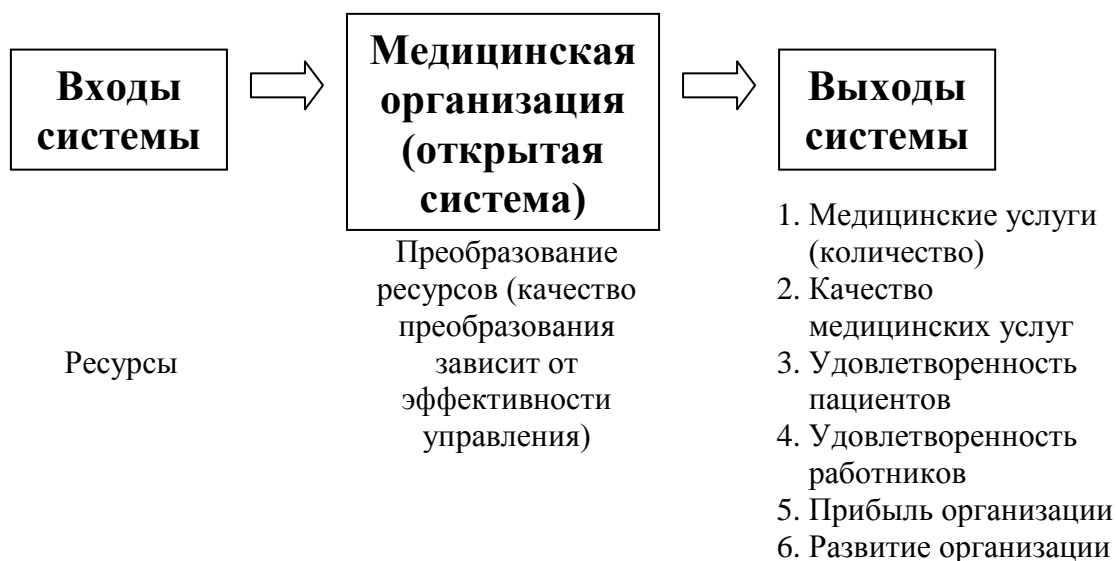
исполнителей и труд руководителей. Они же являются и основными ресурсами любого производства: до 80% издержек производства связаны с оплатой труда работников.

Говоря о ресурсах, необходимо отметить следующее обстоятельство. Ресурсы ограничены только в данный конкретный момент времени. В перспективе количество ресурсов может изменяться (увеличиваться или уменьшаться). Наглядно можно продемонстрировать этот процесс на примере макроэкономического уровня хозяйства. Дело в том, что все отрасли хозяйства связаны в единый кругооборот ресурсов и продукции: продукция одних отраслей является ресурсом для других отраслей. Так, ресурсы здравоохранения являются продукцией фармацевтических, строительных, энергетических, машиностроительных и других организаций. Образовательные и научные учреждения поставляют медицинским организациям огромные объемы информационных ресурсов. В свою очередь, продукция медицинских организаций (медицинские услуги) восстанавливает ценнейшие ресурсы любого производства – трудовые. Следовательно, чем больше в стране производится продукции, тем больше создается ресурсов для дальнейшего использования в процессе производства. При увеличении объемов производства стране требуется больше денег для обмена произведенной продукцией. Национальный доход растет. Страна становится богаче. Такая ситуация называется «экономический подъем» или «экономический рост». Авторы учебника «Экономикс» К. Макконнелл и С. Брю образно сравнивают размер богатства общества с размером большого пирога, который необходимо поделить между членами этого общества. В период экономического подъема пирог становится все больше (увеличивается количество ресурсов, продукции и денег). Каждому субъекту может доставаться все больший кусочек пирога, и при этом не надо уменьшать размеры кусочков у других субъектов. Поэтому все страны мира считают экономический рост одной из главных своих целей. Только он позволяет нивелировать проблему ограниченности ресурсов.

Теперь рассмотрим обратную ситуацию. Чем меньше ресурсов направляется в производство, тем меньше создается продукции. Денег в стране становится все меньше (они не нужны, поскольку обмен продукцией и ресурсами осуществляется в небольших объемах). Страна становится беднее. Классическое сравнение богатства общества с пирогом будет выглядеть следующим образом: пирог становится все меньше, каждому субъекту достается все меньший кусочек. Эта ситуация в хозяйственной жизни страны носит название «экономический спад». Процессы дележа пирога становятся все сложнее и болезненнее: каждый субъект хочет «урвать» себе кусок побольше и не желает делиться им с другими членами общества. Другими словами, коррупция и теневая экономика являются неизбежными спутниками экономического спада.

В ходе производственного процесса ресурсы преобразуются в товары и услуги. Эффективный руководитель должен не только рационально перераспределять ресурсы между различными экономическими направлениями, но и управлять процессом их превращения в продукцию (рисунок 3). Если этот вид работы будет выполняться неудовлетворительно, если ограниченные ресурсы будут бестолково растратены, то руководителя нельзя считать эффективным.

**Процесс производства в медицинской организации  
с позиций системного подхода**



Существует понятие экономического эффекта, т.е. отдачи, выгоды от использования имеющихся в распоряжении руководителя ограниченных ресурсов. Формула для расчета экономического эффекта в самом общем виде может выглядеть следующим образом.

$$\text{Экономический эффект} = \frac{\text{Достигнутый результат (выходы системы)}}{\text{Затраченные ресурсы (входы системы)}}$$

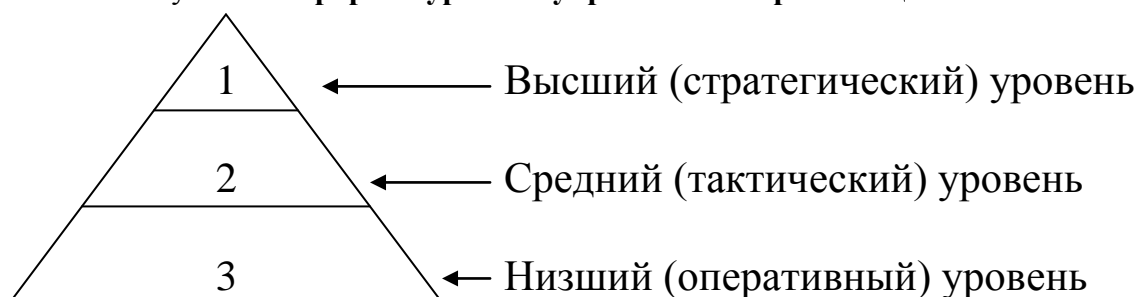
Любой руководитель должен стремиться повышать экономическую эффективность подведомственного производства, т.е. наилучшим образом преобразовывать имеющиеся в его распоряжении ресурсы, стремиться «выжать» из ресурсов максимум возможного. Вопросы эффективности здравоохранения вы будете изучать в следующем семестре.

### § 3. СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

**Субъект управления** – это тот (те), кто управляет, руководит, воздействует (т.е. все руководители).

В крупных организациях объем управленческого труда настолько велик, что этот труд также делится по горизонтали и вертикали (указанное обстоятельство было отражено на рисунке 1). В результате создается иерархия из нескольких уровней управления (рисунок 4).

Рисунок 4. Иерархия уровней управления в организации



Следует отметить, что стратегический уровень управления – один (самый верхний), оперативный уровень – тоже один (самый нижний). А вот тактических уровней может быть много (в крупных организациях больше десятка). Любая организация стремится создать такую организационную структуру, чтобы уровней управления было как можно меньше: это позволяет повысить эффективность обмена информацией.

В зависимости от того, какую систему мы будем рассматривать в качестве организации, будет изменяться расстановка должностей по иерархическим уровням управления.

Например,

А) «Организация» = «Учреждение здравоохранения»

- стратегический уровень – главный врач;
- тактический уровень – заместители главного врача;
- оперативный уровень – руководители структурных подразделений.

Б) «Организация» = «Система здравоохранения РФ»

- стратегический уровень – Министерство здравоохранения;
- тактический уровень – органов управления здравоохранением субъектов РФ;
- оперативный уровень – главный врач.

Оговоримся, что в системе здравоохранения современной России (в государственной подсистеме) вертикальные связи между уровнями управления крайне слабы. Преобладают горизонтальные связи в рамках структур исполнительной власти субъектов РФ. Так, руководитель органа управления здравоохранением субъекта РФ подчинен главе органа исполнительной власти субъекта РФ (губернатору), а не Министру здравоохранения.

Как видим, должность может занимать различное положение в управленческой иерархии в зависимости от того, какая система рассматривается в качестве организации. По сути, каждый руководитель может быть полноценным «стратегом» в рамках руководимой подсистемы и в то же время являться «тактиком» или «оперативником» в рамках более сложной системы. Это значит, что, с одной стороны, любой руководитель имеет некоторую свободу в принятии собственных управленческих решений, а с другой стороны, всегда зависим от решений, принимаемых на более высоких уровнях управленческой иерархии.

Руководители разных иерархических уровней выполняют в целом одинаковые управленческие функции, но акценты на этих функциях расставлены по-разному. Для руководителей стратегического уровня наиболее важны функции прогнозирования и планирования, для руководителей тактического уровня – организационная функция (создание организационных структур, распределение полномочий и пр.), для руководителей оперативного уровня – функции мотивирования (с применением социально-психологических методов) и контроля (РУКА, т.е. «регулирование – учет – контроль – анализ»).

Перечислим основные задачи руководителей различных уровней управления.

1) Стратегический уровень.

- Прогнозирование ситуации во внешней среде организации.
- Определение новых целей и новых задач для организации в целом.
- Разработка стратегических планов.
- Общая ответственность за деятельность организации в целом.

2) Тактический уровень.

- Разработка тактических планов.
- Организация деятельности по курируемому направлению в соответствии с выбранной стратегией.



- Оптимальное распределение ресурсов внутри организации.
- Контроль наиболее общих текущих результатов.

### 3) Оперативный уровень.

- Постоянный текущий контроль правильности технологий работы.
- Максимально эффективное использование выделенных ресурсов.
- Непосредственная работа с персоналом.

Теперь рассмотрим субъект управления несколько с иных позиций. Дело в том, что жизнь любой организации чуть-чуть похожа на театр. Правда в театре актеры играют определенные роли, говорят такие слова и совершают такие действия, которые предписаны пьесой. При этом сам актер, человек, исполняющий роль, отличается от того персонажа, которого он играет.

Более точным является сравнение жизни организации с ролевой игрой. Предварительно определяется перечень персонажей и краткая характеристика каждого из них. Далее подбираются люди, исполняющие эти роли. Причем значимость личности человека, исполняющего роль, много больше, нежели в театре: конкретные слова и действия для него не предписаны, лишь в общих чертах определены его задачи. Аналогия с организацией почти полная: существуют роли-должности, деятельность которых определена различными нормативными документами (должностной инструкцией, трудовым договором, положением о структурном подразделении, приказами и распоряжениями органов управления в данной профессиональной сфере и т.д.). Однако работу выполняют не должности, а люди, занимающие должности. И от того, какие конкретные действия и слова будет выбирать человек, занимающий должность, будет зависеть успех работы этой должности.

Таким образом, мир любой организации состоит из двух «параллельных» взаимосвязанных миров: *формального* (мира должностей) и *неформального* (мира людей, занимающих должности). В соответствии с этим в любой организации существуют формальные и неформальные группы, имеются формальные и неформальные лидеры, обмен информацией осуществляется по формальным и неформальным каналам, работники используют формальную и неформальную власть над своими коллегами и т.д. Выше мы предприняли попытку рассмотреть субъект управления с формальных позиций, т.е. рассуждали о должностях руководителей и их задачах. А теперь посмотрим на руководителей с точки зрения неформальной, т.е. поговорим о людях, которые занимают руководящие должности.

Давно известно, что, пожалуй, каждая работа требует от работника определенных свойств и качеств. Одно из важнейших правил управления: «Необходимо найти всему свое место». Все люди очень разные. Один и тот же человек может добиться выдающихся успехов, работая в соответствующей его способностям должности, и, наоборот, доставить массу хлопот себе и окружающим, работая «не на своем месте». Это обстоятельство исключительно важно для трудовой деятельности, суть которой – работа с людьми, в том числе для деятельности руководящей (помним, что организация – это, прежде всего, люди). Каков он – современный руководитель? Какие свойства будут способствовать повышению эффективности его управленческого труда, а какие ему будут мешать, не позволять качественно выполнять управленческие функции?

Предлагаем вашему вниманию один из взглядов на данную проблему – перечень факторов, ограничивающих управленческий потенциал руководителя, по мнению американских специалистов М. Вудкок и Д. Фрэнсис. Таких факторов они выделили одиннадцать.

1) Неумение управлять собой, т.е. неумение бороться со стрессами, правильно «разряжаться», рационально использовать время, силы и таланты, поддерживать состояние здоровья и работоспособности. Такой руководитель легко раздражается, впадает в панику при появлении даже самых незначительных затруднений в работе,

грубо и взволнованно критикует подчиненных, постоянно пребывает в состоянии не прекращающегося стресса. Он не знает цену времени, не может планировать работу. Не умея регулировать свою рабочую нагрузку, он не может рационально распределять ее и у подчиненных. Коллектив, руководимый таким начальником, часто бывает вынужден длительное время бездействовать, а затем в авральном режиме в кратчайшие сроки наверстывать упущенное. Как и руководитель, подчиненные также испытывают постоянный неослабевающий стресс. Таким образом, прежде чем управлять другими людьми надо научиться сначала управлять хотя бы собой.

2) Нечеткие личные ценности, т.е. нечеткие представления о том, что для вас лично является добром и злом, плохим и хорошим, правильным и неправильным. Нечеткие ценности приводят к нечеткости суждений и мнений, а значит к необоснованности принимаемых решений. Подчиненным сложно подстроиться к поведению такого руководителя-«флюгера». Одни и те же поступки подчиненных руководитель то поощряет, то осуждает. Своими нечеткими суждениями такой руководитель порождает в коллективе ненужный хаос.

3) Нечеткие цели. Такой руководитель не понимает целей конкретной работы, целей функционирования конкретной должности, целей структурного подразделения, функциональной службы или всей организации. Он не может сформулировать и объяснить эти цели своим подчиненным. Принимаемые им решения часто оказываются необоснованными и противоречивыми, в них отсутствует внутреннее единство, целенаправленность. Такой руководитель может стремиться к недостижимым целям либо упускать что-то главное в угоду второстепенному. В результате существует не процесс управления, а его видимость. Соответственно нет и работы единого коллектива для достижения поставленных целей, а только отдельные несистематизированные хаотичные рабочие усилия разрозненных работников.

4) Остановленное саморазвитие, т.е. неспособность и нежелание пополнять багаж своих знаний и умений, преодолевать свои слабости, стремление избегать «острых» ситуаций, отказываться от любого напряжения ума и воли, привычка не рисковать. Остановленное саморазвитие снижает эффективность труда любого работника, ведь мир постоянно меняется, совершенствуется. Тот, кто остановился в своем развитии, неизбежно начинает отставать от окружающего мира. Древняя мудрость гласит: «Не идти вперед – значит идти назад». Для руководителя остановленное саморазвитие опасно вдвойне. Дело в том, что одним из условий успешного выполнения управленческой работы является власть над подчиненными. Психологи утверждают, что большей властью обычно обладают люди с большими знаниями и широким кругозором.

5) Неумение решать проблемы, т.е. боязнь проблем, боязнь необходимости сделать окончательный выбор и нести за этот выбор ответственность, долгие колебания перед выбором альтернативы. Это ограничение является весьма важным, так как суть работы любого руководителя сводится к решению существующих проблем. Но поскольку принять идеальное управленческое решение невозможно, то и любой способ разрешения проблемы приведет к появлению новых проблем, которые также потребуют своего решения.

6) Недостаток творческого подхода, т.е. неумение принимать нестандартные решения, закостенелость, стереотипность мышления. Такой руководитель не только не способен сам принимать творческие решения, но и не способен оценить творческий подход к работе своих подчиненных.

7) Неумение влиять на людей, т.е. отсутствие дара внушения, воодушевления, умения повести за собой. При этом руководитель не умеет правильно говорить, внимательно слушать, убеждать, приходит к согласию в спорных вопросах.

8) Непонимание особенностей управленческого труда, т.е. незнание теоретических основ науки управления, методов воздействия на людей, методов

мотивации работников, использование негуманного, неэтичного стиля руководства.

*9) Слабые навыки руководства*, т.е. неумение реализовать на практике свои теоретические знания. Подчиненные такого руководителя чувствуют себя неудовлетворенными работой, работают ниже своих возможностей.

*10) Неумение обучать*, т.е. отсутствие качеств наставника, неумение помогать подчиненным в личном и служебном росте.

*11) Неумение формировать коллектив*, т.е. неумение создавать дружную эффективно работающую команду единомышленников, которые полностью реализуют свои возможности и получают удовольствие от работы.

## § 4. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

**Технология управления** – это способы воздействия субъекта управления на объект управления.

Основными инструментами в технологии управления являются:

- А) Методы управления
- Б) Принципы управления
- В) Функции управления
- Г) Стили управления

Рассмотрим эти инструменты более подробно.

### А) Методы управления

Главная цель всех методов – комплексное воздействие на работника, в результате чего он стремится лучшим образом выполнить производственные задачи. Существует три группы методов управления: организационно-распорядительные (административные), экономические и социально-психологические.

#### 1) *Организационно-распорядительные (административные) методы.*

Методы этой группы представляют собой способы по осуществлению властного (принудительно-распорядительного) воздействия, основаны на праве и обязанности субъекта управления принимать управленческие решения и требовать их выполнения. Эти методы ориентированы на такие мотивы поведения работников как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации. Организационно-распорядительные методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Организационно-распорядительные методы связаны, прежде всего, с документационным обеспечением деятельности организации. Организационные документы могут отражать два аспекта управленческой работы:

- *Статику управления*, т.е. служат сохранению порядка и стабильности в организации. Сюда относятся нормативные документы, которые определяют организационную структуру и штаты, порядок и правила деятельности, а также Устав, договоры и пр.
- *Динамику управления*, т.е. являются проявлением реакции руководства на какие-либо изменения во внутренней или внешней среде организации. Это приказы, распоряжения, рекомендации, указания и пр.

#### 2) *Экономические методы.*

Экономические методы представляют собой способы воздействия на объект управления с помощью экономических категорий. В отличие от организационно-распорядительных методов они имеют косвенный характер воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов, достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект. К числу экономических методов управления относятся:

- экономическое планирование;
- экономический анализ;
- определение экономических норм и нормативов;
- ценообразование на производимые товары и оказываемые услуги;
- материальное стимулирование труда.

Экономические методы управления персоналом, в частности материальное стимулирование труда, нашли широкое применение в России. Это связано с экономическим спадом, а следовательно – с низким уровнем материальной обеспеченности населения. В этих условиях среди всех потребностей работников на первый план выходят низшие – материальные потребности. К сожалению, чрезмерное использование материальных стимулов достаточно опасно. Оно приводит к весьма негативному последствию, которое называется смещение производственных целей в сознании работников. Вместо целей организации люди начинают преследовать свои личные, эгоистические, чисто материальные цели. Люди ходят на работу не работать, а только лишь зарабатывать. В рабочем процессе они перестают видеть что-либо, кроме возможности заработать. Они забывают о том, для чего существует их организация, для чего существует их должность, для чего и для кого они делают свою работу. Проблемы этики, качества работы, самовыражения, самоотдачи уходят на второй план.

### 3) Социально-психологические методы.

Социально-психологические методы представляют собой способы воздействия на духовные интересы работников, основаны на построении эффективных межличностных отношений, использовании закономерностей развития личностей и трудовых коллективов. К числу социально-психологических методов управления относятся:

- моральное стимулирование труда,
- повышение эффективности межличностных коммуникаций,
- выбор оптимального стиля руководства,
- управление неформальными группами,
- создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе,
- управление конфликтами,
- управление стрессами

Социально-психологические методы широко используются в развитых странах. Связано это с тем, что низшие материальные потребности населения этих стран в целом удовлетворены. На первый план выходят потребности успеха, уважения, самовыражения. Социально-психологические методы направлены на получение работниками удовлетворенности своим трудом. Они используются для уменьшения напряженности в коллективе, для обеспечения сбалансированных взаимоотношений между руководителем и подчиненными. Использование этих методов управления является вершиной управленческого искусства.

В работе эффективного руководителя все три группы методов управления должны оптимально сочетаться. Все они важны, однако в конкретных условиях их приоритетность будет меняться. Постоянное преобладание какой-либо одной группы методов или недостаточное использование другой может иметь негативные последствия.

К сожалению, в здравоохранении современной России (да и в других отраслях хозяйства тоже) недостаточно используются социально-психологические методы управления персоналом и чрезмерно – экономическое стимулирование труда. Конечно, существуют субъективные причины такого «перекоса», и в первую очередь – низкий уровень профессиональной подготовки многих руководителей, не имеющих достаточных знаний о социально-психологических методах управления и навыков их использования. Но главенствующими являются, скорее всего, объективные причины,

связанные с экономическим спадом, низким уровнем жизни населения, с неизбежностью широкого применения материальных стимулов к труду. Неудивительно, что в этих условиях в современном российском здравоохранении складывается весьма удручающая ситуация: потребитель медицинских услуг, пациент, тот субъект, ради которого работает здравоохранение, не занимает в сознании медицинских работников главенствующую позицию. Внимание медицинских работников и их руководителей акцентировано, преимущественно, на правильном оформлении медицинской, медико-статистической и медико-экономической документации, что должно позволить учреждению здравоохранения заработать необходимые финансовые средства.

## **Б) Принципы управления**

**Принципы управления** – это правила, соблюдая которые руководитель может повысить эффективность своей управленческой деятельности.

Большая часть принципов была сформулирована в 20-х – 30-х годах прошлого XX века представителями классической (административной) школы менеджмента.

### **1) Власть и ответственность**

Формально власть и ответственность определяются занимаемой должностью. По мере повышения иерархического уровня управления должности обладают все большей властью (т.к. в их ведении находится все большее количество различных ресурсов) и несут все большую ответственность. Но в организациях работают не должности, а люди. Поэтому всегда во взаимоотношения должностей (формальная сторона) вмешивается человеческий фактор (неформальная сторона). В силу личностных особенностей люди склонны преувеличивать степень своей власти и преуменьшать степень своей ответственности. Эффективный руководитель должен следить за тем, чтобы степень власти соответствовала должности, а степень ответственности – имеющейся власти.

### **2) Единоначалие**

У исполнителя должен быть только один непосредственный руководитель, от которого он получает распоряжения. Этот принцип подразумевает построение линейной (бюрократической) структуры организации. Такая структура много веков успешно функционирует в военных организациях. В современных гражданских организациях линейная (бюрократическая) структура почти всегда встречается в сочетании с элементами органической (матричной) структуры, которые придают организации гибкость, быстроту реагирования. Однако в этих условиях соблюдать принцип единоначалия несколько затруднительно.

### **3) Единство руководства**

Деятельность, направленная на достижение определенной цели, должна строиться только по одному конкретному плану, должна представлять собой реализацию только одной альтернативы деятельности. Метаний из стороны в сторону не должно быть. Кроме того, руководители всех иерархических уровней должны быть объединены одинаковым пониманием существующих проблем и способов их решения.

### **4) Централизация власти**

Необходима та или иная степень сосредоточения власти в тех или иных руках. Следует заметить, что система управления во всех отраслях хозяйства РФ (в т.ч. и в здравоохранении) до «перестройки» национального хозяйства в конце XX века характеризовалась чрезмерной централизацией власти, а после – чрезмерной децентрализацией.

### **5) Линейное управление**

Это значит, что необходимо вертикальное разделение управления на иерархические уровни: стратегический, тактический, оперативный.

### **6) Порядок**

Порядок обеспечивается организационной структурой и означает «найти всему свое место».

#### 7) Стабильность

Суть любой организации – стремление к выживанию, к максимально долгому сохранению стабильности. Частые резкие изменения, например, в руководстве, дезорганизуют систему. Заметим, что принцип стабильности не означает неизменности организаций. Наоборот, постоянное внедрение новшеств в целях приспособления к изменениям внешней среды абсолютно необходимы любой организации. Однако эти изменения, преимущественно, должны быть постепенными, малыми, эволюционными. Резких изменений революционного характера по возможности следует избегать.

#### 8) Инициатива

К сожалению, в русском языке существует пословица: «Инициатива наказуема». Редко кто из руководителей поддерживает стремление подчиненных выступать с инициативами. Видимо, большинство руководителей боятся в такой ситуации потерять свой авторитет. И совершенно напрасно. Современные подходы к управлению рекомендуют изменить представления об авторитете и источниках власти начальника. Современный работник, особенно в отраслях высококвалифицированного труда (к каким относится и здравоохранение), часто имеет обширные знания и во многих ситуациях в состоянии сам организовать свой труд, причем даже лучше руководителя. Руководитель не может (да и не обязан) иметь полные знания по всем узкоспециализированным направлениям работы коллектива и не может (да и не обязан) знать все рутинные нюансы выполнения каждой конкретной работы. Таким образом, следует признать, что современный руководитель не может быть самым компетентным специалистом в возглавляемом коллективе, особенно в подразделениях, занятых высококвалифицированным трудом. Попытка убедить подчиненных в своей наивысшей компетентности принесет больше вреда, чем пользы, разрушив у работников трудовую мотивацию, уничтожив стремление к результативному труду. Современный менеджмент рекомендует рассматривать работника, как свободного творца, а не как «винтик» большого рабочего механизма.

#### 9) Дисциплина

По определению А. Файоля: «Дисциплина – это уважение сотрудниками соглашений, которые обеспечивают подчинение, прилежание, энергичность и внешнее проявление уважения».

#### 10) Справедливость

В большинстве случаев этот принцип подразумевает справедливое вознаграждение за работу, за прилагаемые усилия и достигнутые результаты. В качестве примера приведем «теорию справедливости», которая широко используется в процессе мотивирования работников. В соответствии с этой теорией каждый работник субъективно оценивает соотношение своих трудовых усилий и полученного за них вознаграждения (в том числе и материального). Если работник находит это соотношение справедливым (т.е. считает, что вознаграждение достойно усилий), то вновь и вновь будет прикладывать необходимые усилия для выполнения работы. Если же работник полагает, что вознаграждение несправедливо мало, по сравнению с трудовыми усилиями, то он постарается восстановить эту справедливость, уменьшая свои усилия (отражением этого процесса в сознании работника может служить фраза «За такую смешную зарплату незачем здорово «упираться» на работе»).

Кроме того, теория справедливости гласит, что каждый работник постоянно проводит аналогичный анализ соотношения усилий и вознаграждения по каждому из своих коллег. Если работник полагает, что его коллега за такие же или даже меньшие усилия получает большее вознаграждение, то собственное соотношение «усилия–вознаграждение» перестает казаться ему справедливым, что также приводит к уменьшению стремления хорошо работать. Таким образом, с позиций теории

справедливости кажется сомнительной польза существенных различий в размере вознаграждения работников, особенно, если эти различия необоснованны.

#### 11) Подчинение индивидуальных интересов общим

Ряд специалистов склонны признавать этот принцип устаревшим. Однако его недооценка приводит к обоснованию эгоцентризма в работе, что создает нездоровый социально-психологический климат в коллективе и снижает эффективность труда.

#### 12) Коллективизм (корпоративный дух, дух единой команды)

Подразумевается осознание каждым работником организации того, что он является важной частью единого коллектива. К сожалению, идее коллективизма, сотрудничества в современной России не придается должного значения. Наоборот, больше поощряется развитие конкуренции, соперничества. Но в условиях современного высокоразвитого производства конкуренция редко становится плодотворной, полезной. Почему? Накопление знаний приводит к углублению специализации труда, т.е. к усилению его горизонтального разделения. Каждый работник решает свои очень узкие локальные задачи, выполнение которых приближает организацию к достижению общих целей. Работы становятся чрезвычайно разнообразными. Найти критерии, позволяющие сравнить результаты, достигнутые разными работниками, достаточно сложно. Следовательно, сложно определить, кто работает лучше, а кто хуже, кого следует поощрять, а кого не следует.

Можно провести параллель со спортивными состязаниями, которые в основе своей имеют конкуренцию. При этом следует отметить, что современный труд различных работников в организации все меньше напоминает соревнование одинаковых легкоатлетов, бегущих к одному финишу по одинаковым дорожкам. Современная работа все больше становится похожа на игру команды, где у каждого своя задача, своя роль, и где соперничество отдельных игроков приносит больше вреда нежели пользы.

#### 13) Каждый человек заслуживает уважения

Этот принцип означает, что каждый потребитель услуг (в здравоохранении – пациент) имеет право на самое лучшее обслуживание, какое только возможно. Наглядной иллюстрацией использования этого принципа управления можно считать совет, предложенный пользователям глобальной сети Интернет, в одной из инструкций по выбору компании-провайдера: «Если при разговоре с работниками компании, у вас сложилось впечатление, что им известно лучшее занятие, чем общение с вами, немедленно обращайтесь в другую компанию».

Проявление уважения друг к другу является основой деловой этики, формальных и неформальных взаимоотношений в организации. Больших успехов сможет добиться та организация, культура которой буквально «пронизана» идеей взаимного уважения.

#### 14) Необходимо во всем стремиться к совершенству

Отражением этого принципа управления является то обстоятельство, что проблемами, по поводу которых принимаются управленческие решения, считаются не только отклонения от нормы (когда не происходит то, что должно происходить), но и потенциальные возможности (когда поставленные цели в полной мере достигнуты, но есть перспективы достижения новых целей). Кроме того, вспомним, что остановленное саморазвитие (отсутствие стремления к совершенствованию себя) является одним из факторов, ограничивающих управленческий потенциал современного руководителя.

К настоящему времени предложено множество и других принципов управления, опирающихся на перечисленные классические принципы:

- лояльность к работающим,
- ответственность как обязательное условие успешного менеджмента,
- коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз и по горизонтали,

- атмосфера, способствующая раскрытию способностей работников организации,
- установление долевого участия каждого работника в общих результатах деятельности,
- методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой,
- умение слушать окружающих: покупателей, поставщиков, подчиненных, руководителей,
- организация работы подчиненных в форме групп как условие согласованной работы,
- честность и доверие к людям,
- этика бизнеса,
- опора на фундаментальные основы менеджмента,
- своевременная реакция на изменения во внешней среде организации,
- четкое представление о перспективах развития организации и другие.

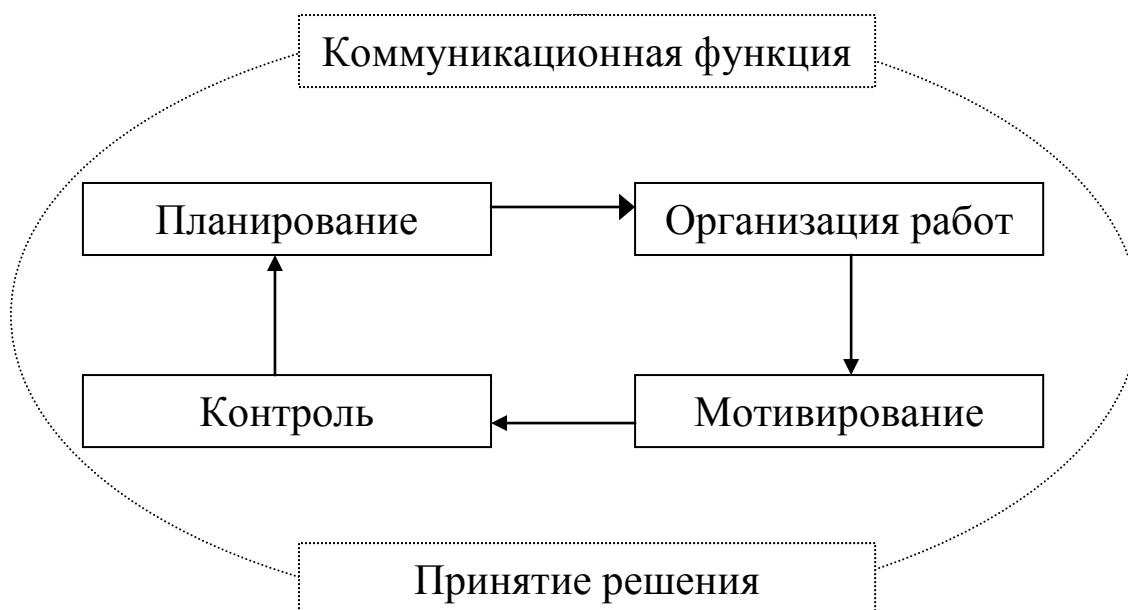
### В) Функции управления

**Функции управления** – это действия, которые предпринимает руководитель любого уровня в процессе выполнения своих должностных обязанностей по управлению.

Конкретная управленческая работа, конкретные проблемы, решаемые различными руководителями, конечно же, в каждой организации совершенно индивидуальны. Однако в целом деятельность по управлению любой организацией в любой отрасли и на любом уровне руководства сводится к выполнению определенных управленческих функций. Мнения различных авторов относительно перечня функций управления несколько различаются. Предлагаем вам познакомиться с одним из взглядов, которого придерживаются М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури, авторы учебника «Основы менеджмента». Они выделяют шесть функций управления: коммуникационная функция, принятие решения, планирование, организация работ, мотивирование и контроль (рисунок 5).

Рисунок 5

#### Взаимосвязь функций управления



Коммуникационная функция представляет собой обмен информацией. Коммуникации отличаются друг от друга в зависимости от участвующих субъектов (руководитель и подчиненные, руководитель и вышестоящее руководство, организация



и субъекты ее внешней среды и т.д.), направления информационных потоков (горизонтальные и вертикальные, восходящие и нисходящие и т.д.), способа передачи информации (в форме документа, в ходе личной беседы, в телефонной беседе и т.д.). Социологи единодушны в своем мнении о том, что неудовлетворительное выполнение коммуникационной функции является основной причиной сбоев в нормальной работе любой организации.

Функция принятия управленческого решения – это процесс выбора руководителем альтернативного варианта действия для разрешения той или иной управленческой проблемы. По сути это основная работа руководителя. Деятельность, связанная с принятием решений, считается одной из самых тяжелых и напряженных. Поэтому труд руководителей должен очень высоко оплачиваться.

Коммуникационная функция и функция принятия управленческого решения объединяют все остальные функции в единое целое. Поэтому их иногда называют **связующими процессами**. Действительно, руководитель получает информацию по коммуникационным каналам и на ее основе принимает решения о том, что (кого) и как необходимо планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Принятое решение по коммуникационным каналам доводится до сведения заинтересованных лиц.

Функция планирования представляет собой процесс определения целей и путей их достижения. Она реализуется через свои подфункции: прогнозирование, моделирование, программирование.

- Прогнозирование – научно-обоснованное предвидение возможных направлений будущего развития организации, рассматриваемой в тесном взаимодействии с внешней средой.
- Моделирование – схематичное построение ситуаций и состояний системы в течение планируемого периода.
- Программирование – разработка способов перевода управляемой подсистемы в новое заданное состояние.

Планирование может быть долгосрочным (на срок 15 – 20 лет), среднесрочным (до 5 лет) и краткосрочным или текущим (на срок до одного года). Значимость планирования хозяйственной деятельности очень велика. Один из специалистов проиллюстрировал это обстоятельство фразой: «Управление без планирования есть управленческая шизофрения».

Организационная функция представляет собой создание организационной структуры и распределение работ между ее элементами. Организационная функция включает в себя:

- группировку выполняемых работ и создание организационных структур (функциональной, дивизионной, проектной, матричной),
- определение масштаба управляемости (т.е. определение оптимального количества подчиненных у руководителя каждого уровня) и создание структуры управления,
- определение степени централизации власти в организации,
- распределение власти и ответственности по иерархическим уровням управления,
- решение вопросов, связанных с процессом делегирования полномочий конкретным исполнителям,
- подбор и расстановку кадров.

Функция мотивирования – это процесс побуждения других людей и себя к деятельности для достижения целей организации. Взгляды на мотивацию труда прошли долгий путь эволюционного развития от примитивного «кнута и пряника» к сложнейшим технологиям социально-психологического воздействия на высшие потребности работника.

Функция контроля – это процесс, позволяющий руководителю определить насколько правильны принимаемые им решения, не нуждаются ли они в корректировании. В функцию контроля входят следующие виды работы:

- определение плановых показателей (т.е. установление норм, стандартов),
- измерение достигнутых результатов работы и сопоставление их с запланированными,
- анализ причин недопустимого отклонения достигнутых результатов от запланированных,
- разработка мероприятий для достижения поставленных целей.

В практической деятельности взаимосвязь функций управления оказывается несколько сложнее, чем на схеме (рисунок 5). Дело в том, что все управленческие функции руководитель выполняет не последовательно, а одновременно, так как каждая из них по сути включает в себя все остальные. Например, в медицинском учреждении необходимо выполнять работу по контролю качества медицинской помощи (КМП), т.е. осуществлять управленческую функцию контроля. Для этого следует принять множество управленческих решений о том, как спланировать структуру и деятельность внутриучрежденческой системы контроля КМП, организовать ее работу, создать у специалистов этой системы мотивацию к выполнению нового вида работы, а также каким образом проконтролировать деятельность новой подсистемы в медицинском учреждении. В ходе принятия всех этих решений руководитель многократно участвует в процессах обмена информацией, т.е. выполняет коммуникационную функцию.

Необходимо отметить, что многие виды высококвалифицированного труда представляют собой выполнение этих же рабочих функций. Например, врач начинает работу с пациентом с выполнения коммуникационной функции: выясняет жалобы, собирает анамнез болезни и анамнез жизни, проводит физикальное обследование. На основе полученной информации он принимает решения о дальнейшем построении лечебно-диагностического процесса. Эти решения сводятся к планированию диагностики и лечения, организации этого процесса, мотивированию пациента на выполнение всех назначений и контролю достигнутых результатов медицинского вмешательства. На всех этапах работы врач получает и передает огромное количество информации, т.е. активно участвует в выполнении коммуникационной функции. Информация позволяет ему принимать максимально правильные в данных условиях клинические и организационные решения

Заметим также, что в коллективах, занятых высококвалифицированным трудом (врачебных, научных, педагогических, творческих и пр.), непосредственное вмешательство руководителя в работу подчиненных требуется далеко не всегда (этот стиль руководства носит название либерального). Работники часто могут и сами осуществлять управление своей работой: планировать и организовывать свой трудовой процесс, мотивировать себя на выполнение работы, контролировать достигнутые результаты и вносить необходимые коррективы. Это обстоятельство и вызвало необходимость изучения теории управления студентами любого вуза.

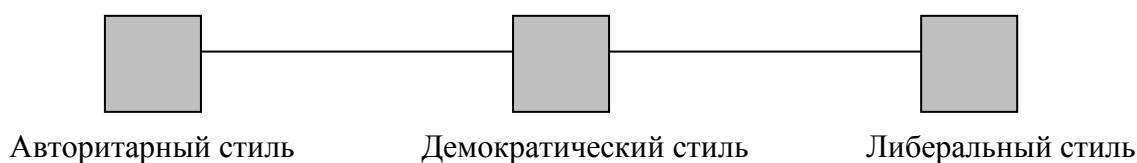
### Г) Стили управления

**Стиль управления** – это манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к приложению трудовых усилий для достижения целей организации.

При изучении стилей управления часто используется словосочетание «спектр стилей». Можно провести аналогию с физическими процессами, которые приводят к разложению света на спектр различных цветов. Между отдельными цветами нет четких границ, но тем не менее можно уверенно сказать, что цветов всего семь. Так же и со стилями руководства: границы между ними размыты, но в то же время можно дать достаточно четкое описание каждого стиля.

Существует множество различных взглядов на стили управления. Рассмотрим наиболее известный спектр (континуум) стилей управления (рисунок 6).

### Спектр (континуум) стилей управления



Различие этих стилей связано с различным распределением власти между руководителем и подчиненными.

#### 1) Авторитарный стиль.

Руководитель всю власть концентрирует в своих руках, все решения принимает сам, ответственность за все также берет на себя. Работников считает просто исполнителями своих приказов и распоряжений, «винтиками» большого организационного механизма. Не поощряет проявление инициативы и творчества в работе, т.к. по его мнению, это нарушает нормальное течение трудового процесса. С подчиненными не советуется, развитием компетенции подчиненных не занимается. Часто боится компетентных и думающих работников. Использует жесткий, подчеркнуто открытый контроль. Из способов власти чаще всего использует наказание, для избранных работников – поощрение.

#### 2) Демократический стиль.

Руководитель рационально распределяет власть между собой и подчиненными (часть решений принимается руководителем, часть – подчиненными). Рассматривает работников как «свободных творцов», равных с ним по статусу. Делегирует подчиненным полномочия и часть ответственности, но за общие результаты работы коллектива всегда отвечает сам. Поощряет проявление творчества и инициативы в работе, всемерно развивает компетентность подчиненных. Советуется с подчиненными, но не всегда соглашается с их точкой зрения. Использует преимущественно скрытый, незаметный для работников контроль. Творчески применяет самые различные формы власти и влияния.

#### 3) Либеральный стиль.

Вмешательство руководителя в работу подчиненных минимальное. Власть в значительной степени передана исполнителям – большую часть решений по планированию и организации работы принимают сами работники. Широко используется самоконтроль. Руководитель лишь наблюдает со стороны за работой коллектива, «снабжает» подчиненных новой необходимой для работы информацией, поддерживает благоприятный социально-психологический климат, вносит необходимые минимальные коррективы в работу.

Очень важно не допустить превращения либерального стиля в попустительство, когда руководитель отстраняется от работы: слепо полагается на добросовестность подчиненных, полностью снимает с себя ответственность за результаты работы, не занимается совершенствованием социально-психологического климата в коллективе, к развитию компетентности работников относится безразлично.

Идеального, наилучшего стиля управления, пожалуй, не существует. Правильнее говорить об оптимальном стиле управления, т.е. наиболее эффективном в данной конкретной ситуации. Выбор оптимального стиля руководства будет зависеть от следующих факторов:

- Квалификация труда. Чем выше квалификация труда работников, тем выше вероятность того, что наиболее эффективным стилем будет близкий к либеральному, и менее эффективным – близкий к авторитарному.
- Особенности конкретной ситуации. Если не требуется быстро принимать решение, если решение не слишком сложное и не имеет большого значения для работы

коллектива, то более эффективным стилем будет близкий к либеральному, и менее эффективным – близкий к авторитарному.

- Зрелость коллектива. Если работники коллектива давно работают вместе, хорошо знают друг друга, организацию своей работы, возможные организационные проблемы и способы их решения, то более эффективным стилем будет близкий к либеральному, и менее эффективным – близкий к авторитарному.

#### **Резюме:**

Необходимость управления (вертикального разделения труда) появляется тогда, когда появляются организации, т.е. группы людей, где каждый решает свою локальную задачу, являющуюся частью общей деятельности по достижению общих целей (горизонтальное разделение труда). Основными компонентами управленческой деятельности являются: объект управления (ресурсы и процесс их преобразования в ходе производства), субъект управления (руководители различных иерархических уровней) и технология управления (методы, принципы, функции, стили управления).