

МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

**ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА
В ЗДРАВООХРАНЕНИИ**

*«Если хотите иметь лучших сотрудников,
вы должны быть лучшим начальником»
Брайан Трейси*

Бишкек 2020

**МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**КЫРГЫЗСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ ИНСТИТУТ
ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
им. С.Б. ДАНИЯРОВА**

Кафедра управления и экономики здравоохранения

**Р.С. Розыева, Г.М. Субанбаева, Г.И. Ишенова,
Н.М. Темиров, А.С. Сыдыков**

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

Учебное пособие

Бишкек 2020

УДК 614:65.0
ББК 51.1(2)
О – 75

Рецензенты:

Р.А. Канаев доктор медицинских наук, профессор

Д.А. Байызбекова доктор медицинских наук, профессор

Рекомендовано к изданию Научно-техническим советом Кыргызского государственного медицинского института переподготовки и повышения квалификации им. С.Б. Даниярова, протокол №14 от 20.11.2020 года

О-75 ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ЗДРАВООХРАНЕНИИ: учебное пособие / Р.С. Розыева, Г.М. Субанбаева, Г.И. Ишенова, Н.М. Темиров, А.С. Сыдыков. - Б.: 2020. – 38 с.

ISBN 978-9967-9272-4-7

В учебном пособии даны основы менеджмента в организации здравоохранения, принципы, критерии и механизмы развития системы внутриучрежденческого менеджмента, в том числе контроль деятельности, оценка эффективности структурных подразделений и медицинских работников.

Материалы учебного пособия предназначены для организаторов здравоохранения, врачей всех специальностей, ординаторов, аспирантов, а также для студентов старших курсов высших медицинских учебных заведений.

ISBN 978-9967-9272-4-7

УДК 614:65.0
ББК 51.1(2)

Содержание

Основы менеджмента в здравоохранении.....	5
Функции менеджмента.....	11
Принципы менеджмента.....	14
Уровни и виды менеджерской деятельности в ОЗ.....	16
Методы менеджмента.....	16
Современные функции менеджера здравоохранения.....	17
Навыки менеджмента.....	23
Литература.....	28
Приложение.....	30

Основы менеджмента в здравоохранении

Современный мир нередко рассматривается как мир организаций, который представляет собой совокупность людей и других ресурсов, необходимых для достижения определенных целей на основе установленных правил и процедур, разделения труда и обязанностей.

Организации, в которых для достижения общих целей применяется совместный труд людей, являются социально-экономическими институтами со следующими общими чертами:

- цели, отражающие их предназначение и те виды продукции и услуг, которые они производят для удовлетворения потребностей общества;
- персонал, обладающий квалификацией, знаниями и умениями, необходимыми для достижения поставленных целей;
- разделение труда, осуществляемое в соответствии с профессионально-квалификационными характеристиками каждого работника и обеспечивающее рациональную структуризацию работ и задач;
- коммуникации, т.е. различные виды связей, необходимых в процессе выполнения совместной работы;
- формальные правила поведения, процедуры и контроль, устанавливаемые для того, чтобы организации функционировали как целостные образования;
- уровни полномочий и ответственности, устанавливающие масштабы власти для разных должностей в организации.

Итак, когда люди объединяют свои усилия ради получения каких-то результатов, сразу возникает потребность в менеджменте, и в первую очередь в организации и координации их совместной деятельности. Это дает нам повод рассматривать организацию (учреждение) с позиций менеджмента, т.е. в качестве объекта, которым надо управлять.

Менеджмент – это деятельность, направленная на совершенствование форм управления, повышение эффективности производства с помощью совокупности принципов, интеллект и мотивы поведения, как отдельных сотрудников, так и всего коллектива в организации.

Формирование управленческой структуры, способной решать поставленные перед организацией задачи, определяется характером и особенностями созданной организационной структуры. Правильный выбор организационной структуры позволяет оптимизировать состав и количество управленческого персонала, нацелить организацию на более эффективную деятельность, экономить ресурсы и время. Однако организационная структура зачастую не может быть задана произвольно, исходя из субъективных представлений управленцев.

Существует система *факторов, которые определяют успех* или неудачу внедрения той или иной структуры организации здравоохранения. Эти факторы носят объективный характер, которые повышают эффективность как управленческой, так и медицинской деятельности в целом, к ним относятся: *экономические, демографические, экологические, информационные, научные, национальные, культурные, технические, сотрудничество, социально-политические.*

Традиционно, существует несколько видов организационных структур, которые необходимо знать при принятии решений о департаментизации (*- это организационное обособление звеньев управления и закрепление за ними определенных функций и работ*): функциональная, многопрофильная, гибридная и матричная структуры.

1. Функциональная структура.

При формировании функциональной структуры сотрудники, имеющие сходные специальности и выполняющие тесно связанные между собой функции объединяются в один департамент или отдел.

Функциональная структура наиболее эффективна в небольших организациях, которые не имеют сложной иерархии. Она хорошо работает в относительно стабильной экономической среде, которая позволяет организации осуществлять долгосрочную политику.

Одной из положительных характеристик функциональной структуры является то, что она объединяет людей одинаковой профессии, интересов, рабочего опыта, несущих равную ответственность за выполнение поставленных перед департаментом задач. Данная структура позволяет быстро и эффективно решать сложные целевые задачи.

Одной из самых серьезных проблем для организации, имеющих функциональную структуру, является проблема взаимодействия между подразделениями, имея узкопрофессиональные цели, различные подразделения могут упустить из виду общие цели организации в целом. Нередко между ними возникают конфликты, которые необходимо разрешать только вышестоящим структурам. Это, в свою очередь замедляет процесс принятия решения, так как любое решение должно быть отрегулировано высшей инстанцией.

Как результат, организация может столкнуться с серьезными проблемами, работая в высоко конкурентной среде. Эти недостатки хорошо прослеживаются в медицинских организациях.

2. Многопрофильная структура.

При данной структуре люди с различной специализацией и разными персональными задачами объединяются в одно подразделение с целью выполнения специальной задачи. Данная структура имеет ряд существенных преимуществ:

- гибкость работы в конкурентной и быстроизменяющейся среде;
- быстрое введение новых изменений.

Также, как и функциональная структура, многопрофильная структура имеет свои недостатки:

- дублирование усилий и ресурсов;
- недостаточная глубина технических знаний и опыта;

- конкуренция и плохое взаимодействие;
- разрыв между целями структуры и организации в целом.

3. Временная структура

Преимуществами данной структуры являются следующие:

- большая гибкость и быстрая реакция на изменения рынка;
- хорошая координация внутри структуры;
- возможность быстрого профессионального роста.

4. Гибридная структура организации.

Функциональная и многопрофильная структуры могут быть одновременно использованы внутри одной организации. В этом случае, данная организационная структура будет называться *гибридной*.

5. Матричная структура.

Матричная структура основана на принципе двойного подчинения исполнителей. Характерной чертой матричной структуры является то, что каждый сотрудник организации - одновременно член двух или нескольких групп. В каждой из этих групп есть свой менеджер или руководитель проекта. Именно поэтому иногда матричную структуру организации называют структурой «двух боссов».

Основные преимущества матричной структуры:

- эффективная коммуникация и взаимодействие между подразделениями;
- гибкость;
- ориентация на заказчика;
- ответственность.

Матричная структура четко определяет ответственность за конечный результат работ по проекту или за текущие работы.

Матричная структура смещает процесс принятия решений на уровень группового принятия решения, где есть полный доступ к информации.

Матричная структура освобождает высший состав организации от рутинной работы и позволяет им сконцентрироваться на разработке стратегических направлений работы организации в целом.

Недостатки матричной структуры:

- борьба за власть;
- могут возникать конфликты между непосредственным начальником сотрудника и руководителем проекта;
- анархия;
- групповые интересы могут вступать в противоречие с текущими интересами организации;
- высокая стоимость работ.

Когда организация растёт, она имеет тенденцию к увеличению уровня управления. Это, в свою очередь, увеличивает стоимость всей системы, удлиняет расстояние между различными уровнями управления, затрудняет коммуникацию и замедляет процесс принятия решений.

Поэтому необходимо стремиться к тому, чтобы организация имела как можно более низкую пирамидальную структуру, и как можно более короткую цепь исполнения приказов (рис. 1)

Суть данной структуры заключается в том, что каждый сотрудник должен подчиняться только одному начальнику. Он позволяет сотрудникам четко уяснить свои задачи и ответственность.

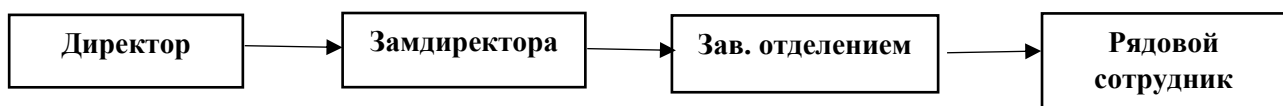


Рисунок 1. Исполнение распоряжений и приказов в ОЗ

В медицинских организациях существует еще один "начальник" для всех сотрудников - *пациент*. Не случайно говорят, что "*пациент всегда прав*"!

В любой организации всегда встает вопрос о делегировании полномочий.

Делегирование - процесс передачи полномочий или части полномочий сотрудникам (подчиненным). Ответственность, полномочия и подотчетность являются важными составляющими процесса делегирования.

Сфера здравоохранения является людноёмкой, в ней работает большое количество профессионалов. Это ставит перед руководителями задачи, которые характерны не только для данной отрасли, но и требует значительных навыков межличностного общения.

Главная задача работы с кадрами состоит в том, чтобы назначать наиболее квалифицированных сотрудников на должности в соответствии с установленными функциональными обязанностями. Работа с кадрами включает в себя кадровое планирование, отбор и прием на работу, распределение по должностям, обучение, определение заработной платы, условия перехода на другую работу, сроки ухода в отпуск и на пенсию.

Руководитель также отвечает за распределение заданий и обеспечение их выполнения.

По определению Г.С. Шелли «Менеджмент в системе здравоохранения – это искусство понимания сектора здравоохранения, как единого целого и умения определять взаимосвязь ее отдельных элементов. Оно заключается в умении создать механизмы, приводящие в движение медицинскую организацию в направлении занятий той ниши, в которой наибольшую потребность испытывает рынок медицинских услуг».

Для чего необходим менеджмент в здравоохранении?

- Изменять процесс и качество работы (услуг).
- Улучшать состояние здравоохранения.
- Производить результат (эффективность: *медицинскую, социальную, экономическую*).

Менеджмент в ОЗ ориентирован на людей и создание таких условий, в которых их профессиональные способности могли быть использованы с максимальной для их личной пользы и реализации целей медицинской организации. В современных условиях функционирования отечественного

здравоохранения и в условиях ограниченных возможностей использования финансовых ресурсов, современный менеджмент все большее внимание акцентирует на человеческих ресурсах в системе здравоохранения.

Такой подход прослеживается в определении менеджмента представителями бихевиористической школы (*бихевиоризм - наука о поведении человека*): «менеджмент – это достижение целей организации посредством максимального привлечения людей к управлению».

Сегодня, руководители медицинских организаций, без вовлечения в процесс управления все большего числа специалистов уже не могут справиться с огромным числом управленческих проблем, возникающих в связи с увеличивающейся напряженностью в финансировании, несовершенством правовых, экономических и социальных механизмов функционирования здравоохранения в рыночных условиях.

Целям менеджмента могут быть: новаторские, решение существующих проблем, реализация конкретных обязанностей, самосовершенствование. Целям менеджмента соответствует определенная установка (*техническая, коммерческая, административная, финансовая, учетная, страховая*). Каждая установка ориентируется на группу качеств и знаний, определяемых такими параметрами, как физическое здоровье, умственные способности (*рассудительность, гибкость ума, уровень кругозора*), нравственные качества (*энергия, сознание ответственности, чувство долга, чувство достоинства, доброта, тактичность, честность*), специальные (*профессиональные*) знания и опыт работы.

Функции менеджмента

Состав функций менеджмента различается по различным научным школам. Как известно, впервые функции менеджмента выделил Анри Файоль и, согласно его концепции, к функциям управления относятся: планирование; организация; распорядительство; координация; контроль.

Планирование – это процесс постановки целей и выбора курса действий для их достижений. Планирование состоит из следующих элементов:

разработки цели, анализа возможностей, выработки мероприятий, реализации, мониторинга и оценки результатов.

Организация - это сложная система, состоящая из многочисленных подсистем - подразделений. У каждого из них свои цели, планы, задания, система взаимоотношений, для того, чтобы обеспечить единое направление усилий всех подразделений и работников на достижение главной цели организации и реализации функции координации.

Распорядительство – это функция управления, сущность которой заключается в предъявлении руководителем требований к подчиненным в отношении выполнения ими своих обязанностей, в распределении ответственности между сотрудниками, а также в постоянном воздействии на поведение членов организации.

Целью распорядительства является извлечение наибольшей пользы и выгоды из работы подчиненных в интересах учреждения. Анри Файоль считал, что руководитель, исполняющий функцию распорядительства, должен придерживаться следующих *правил*:

- знать в совершенстве своих подчиненных;
- увольнять работников, выполняющих свои обязанности не на должном уровне;
- хорошо знать условия, связывающие учреждение и служащих;
- подавать положительный пример;
- производить периодическое инспектирование социального организма учреждения;
- проводить совещания с ведущими работниками учреждения с целью согласования единства направлений и усилий;
- стремиться к тому, чтобы среди персонала учреждения господствовали активность и преданность;
- не уделять мелочам много внимания в ущерб решению важнейших вопросов.

Функция распорядительства должна ориентировать сотрудников учреждения на качественное выполнение ими своих обязанностей. Известно, что цели работника далеко не всегда совпадают с целями организации. Для того чтобы данный диссонанс (*dissonantia* «не созвучность», «нестройность», «отсутствие гармонии») не вредил жизнедеятельности учреждения, руководитель должен распорядиться так, чтобы сотрудник и мог, и хотел выполнить данное ему поручение. Для этого управленцу (руководителю) необходимо использовать различные формы власти (личный авторитет, собственные знания, принуждение и т.д.), а также мотивационные инструменты (премии, похвала, повышение и т. п.).

Координация - это центральная функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации - достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Наиболее четко используются следующие *средства координации*: отчеты, доклады, собрания, совещания, компьютерная связь, телефоны, средства радио, телевидения, документы и др. С помощью этих и других форм связей устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления, а также действий всех руководителей.

Контроль – процесс обеспечения целей организации и исполнителей, посредством постоянного мониторинга изменений, своевременной коррекции действий, оценки результатов, а также мотивации работников в соответствии с их личным вкладом в достижении целей.

Таким образом, разработанная Анри Файолем теория административного управления, определяющая совокупность функций, которые должен выполнять руководитель, несомненно, оказала существенное влияние на менеджмент как отрасль научного знания. Более того, данная теория составила базис "управленческой науки", поэтому даже спустя годы основные функции

менеджера остались неизменными. Теория административного управления и по сей день остается теоретическим и практическим ориентиром для современных менеджеров.

Выделяют следующие известные **принципы менеджмента**:

- разделения труда;
- неделимости власти и ответственности;
- необходимости дисциплины труда;
- единства подчинения;
- единства команды;
- доминирования общих интересов над личными;
- справедливого вознаграждения труда;
- баланса централизации и децентрализации;
- субординации в управлении;
- структурного упорядочения управления;
- равноправного положения работников в организации;
- минимизации текучести кадров;
- свободы инициативы.

Следует подчеркнуть роль современных видов *принципов*, которые являются фундаментальными для сектора здравоохранения.

А. Организационные, координационные и оперативные, которые направлены на активизацию и усиление мотивации деятельности каждого сотрудника и всего коллектива. Среди них:

- власть и ответственность;
- единоначалие;
- единство руководства;
- централизация; линейное направление;
- порядок; стабильность; инициатива.

В. Принципы развития. Направленные на оптимизацию взаимоотношений и повышение эффективности коллективной деятельности. Это – дисциплина,

справедливость, подчинение индивидуальных интересов общим, кооперативный дух, постоянство персонала, вознаграждения и др.

С. Принципы повышения имиджа, авторитета, представительства организации.

Эдвард Деминг научно рекомендовал следующие инновационные подходы в процессе менеджмента.

- *Системный подход* к управлению – рассматривает организацию, как структуру трансформирующую входные элементы (товары и услуги), попадающие во внешнюю среду. В обмен на товары и услуги, организация забирает из внешней среды те ресурсы, которые необходимы для повторения цикла. Этот цикл постоянен и непрерывен.

- *Ситуационный подход* противоположен системному подходу.

Каждая организация уникальна и должна вырабатывать свой стиль управления. Этот подход относительно не новый, однако, он получает все большее признание среди современных менеджеров, так как в нем доказывается отсутствие универсальных методов управления.

- *Качественный подход* основан на приоритете качества во всем, что предпринимает организация в своей деятельности. Это позволяет им приобретать конкурентное преимущество на рынке.

Таким образом, все организации функционируют и могут управляться по единым правилам.

Алгоритм (последовательность менеджерских решений):

1. постановка цели и задачи (программно – целевое планирование);
2. сбор необходимой информации;
3. моделирование и предварительная экспертиза возможных решений;
4. принятие управленческого решения;
5. организация исполнения;
6. контроль исполнения;
7. оценка эффективности и корректировка результатов.

Уровни и виды деятельности менеджмента, соответствующие административным должностям в организациях здравоохранения в КР

Уровни и виды менеджерской деятельности в ОЗ

Уровни менеджмента	Виды деятельности
<p>Высший <i>(Директор, Главный врач)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение целей, задач, направлений и перспектив развития. 2. Анализ экономических и медико–технологических возможностей и конкурентоспособности. 3. Установление договорных отношений с потребителями медицинских услуг. 4. Мониторинг и оценка места организаций на рынке медицинских услуг. 5. Презентация организации. 6. Создание благоприятных условий для эффективной работы организации.
<p>Среднее <i>(Заместитель директора, Заместитель главного врача)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тактическое планирование основной деятельности. 2. Прогноз и планирование потребности в ресурсах (кадровых, материально - технических) для осуществления основной деятельности. 3. Разработка и установление стандартов для оценки промежуточных и конечных результатов деятельности. 4. Распределение ограниченных ресурсов. 5. Осуществление коммуникационных связей между высшим и низшим звеньями управления.
<p>Низкий <i>(Руководители подразделений)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мотивация работников на выполнение поставленных задач. 2. Обеспечение текущего контроля и обратной связи с исполнителями. 3. Решение и коррекция текущих проблем при количественной и качественной оценке заданных объемом работ. 4. Гармония личных мотиваций исполнителей и морально – психологического климата в коллективе. 5. Создание благоприятного производственного и морально – психологического климата в коллективе.

Методы менеджмента бывают организационно – распорядительные, экономико – хозяйственные, правовые и социально – психологические.

К методам управления также относят: методы подкрепления и стимулирования; методы регулирования поведения; методы по оптимизации трудового процесса и роста ответственности сотрудников; развитие инициативы сотрудников и повышение индивидуального мастерства.

Функции управления определяются уровнем системы управления. Система менеджмента любого объекта имеет 3 уровня – *стратегический, тактический и оперативный*.

На *стратегическом уровне* определяются цели и возможные результаты в перспективе.

Тактический уровень позволяет оптимально определить конкретные задачи, организацию, поэтапное выполнение и контроль результатов.

Оперативный уровень обеспечивает эффективное выполнение производственных процессов с оптимальным использованием имеющихся ресурсов. К этому уровню можно отнести учет, контроль и анализ деятельности уже функционирующих структур.

С позиций сегодняшнего дня можно утверждать, что сектор здравоохранения может и должно располагать современными управленческими принципами, теориями, методиками и приемами в организации деятельности. Прежде всего, речь должна идти о теории систем и методиках системного подхода и анализа. Именно с таких позиций здравоохранение можно рассматривать не как конгломерат отдельных составляющих его элементов (компонентов), а именно как целостную сложную и динамическую систему.

Применительно к здравоохранению, менеджмент – это достижение целей в управлении здравоохранительными процессами посредством эффективного использования человеческих, материальных и медико – технологических ресурсов.

Современные функции менеджера здравоохранения

Менеджеры – это люди, направляющие деятельность других людей в организации и отвечающее за проведение мероприятий, программ, и проекта систематически и в соответствии с рядом правил, с учетом организационных

условий и обязательств. Общие требования к профессиональной компетенции менеджеров *к специальным знаниям относятся*: понимание природы управленческого труда и процессов управления; знание должностных и функциональных обязанностей, способов и методов достижения целей и повышения эффективности работы; умение использовать современные средства связи и информационную технологию для работы с информацией и принятия решений; умение мыслить стратегически и управлять в реальном масштабе времени. К человеческим качествам относятся: владение искусством управления человеческими ресурсами организации; умение налаживать внешние связи с организациями – партнерами и органами местного и государственного управления; способность к самооценке, конструктивному анализу своих действий и непрерывному повышению квалификации; искусство создания атмосферы доверия, партнерства, единства целей и действий.

Первую составляющую в деятельности менеджера составляют знания и умения (искусство) выполнять профессиональную работу в сложнейших условиях, когда:

- время все чаще становится решающим фактором успеха;
- поступающая информация может быть неполной и недостоверной;
- принимаемые решения должны отвечать требованиям ситуации;
- сама ситуация характеризуется неопределенностью, быстрой сменяемостью;
- персонал организации может оказаться неготовым к изменениям.

Вторая группа требований к профессиональной компетенции менеджеров связана с их способностью работать с людьми и управлять самими собой. В процессе выполнения своих функций менеджеры взаимодействуют с широким кругом лиц – коллегами, подчиненными, руководителями, прямо или косвенно связанными с деятельностью данной организации.

На основе общих требований к компетенции менеджеров были разработаны современные критерии деятельности, определяющие роль, статус, функции и навыки менеджеров ОЗ Кыргызской Республики.

1. Профессиональные аспекты деятельности: а) иметь высшее (*медицинское, экономическое, государственное управление*) образование; б) обладать высоким профессионально-культурным уровнем, компетентностью и компьютерной грамотностью; в) обладать организаторской, коммуникационной, интеграционной (*согласованность, налаженность управленческих решений*) способностью; г) обладать способностью к непрерывному самосовершенствованию, умением использовать новейшую научно–техническую и медицинскую информацию; д) способностью принимать активное участие в решении всех форм проблем и вопросов по деятельности ОЗ.

2. Личностные аспекты, способствующие проявлению его деловых качеств: а) трудолюбие и принципиальность; б) сознание личной ответственности за качество и эффективность медицинской помощи; в) добросовестное использование служебных обязанностей и соблюдения врачебной тайны; г) инновационная активность; д) способность к анализу, умение принимать нестандартные, самостоятельные решения, предвидеть их последствия; е) настойчивость и бескомпромиссность; ж) ответственность и обязательность; з) способность к самоконтролю и самокритике; и) психическая уравновешенность.

3. Нравственные аспекты, определяющие духовные качества руководителя: а) честность и прямота; б) доброта и отзывчивость; в) тактичность и вежливость; г) милосердие и гуманность; д) порядочность и сдержанность.

4. Организационно-структурный аспект деятельности: а) четко координирует деятельность различных структурных подразделений с целью рационального использования ресурсов и оптимального принятия управленческих решений; б) руководитель четко определяет цели и задачи деятельности ОЗ: 1) *Медицинский аспект:* - улучшение качества и эффективности профилактических, лечебно-диагностических и

реабилитационных мероприятий. 2) *Социальный аспект*: - рост коэффициента сохранения трудового потенциала среди лечившихся граждан; - повышение удовлетворенности пациента (граждан) медицинским обслуживанием; - обеспечение социального развития коллектива. 3) *Экономический аспект*: - минимизация затрат за счет роста интенсивности, оптимизации и рационального использования кадровых, материальных и финансовых ресурсов; - обеспечение реализации принципов и механизмов материального и морального стимулирования работника.

5. Функционально – технологический аспект деятельности: а)

Руководитель соблюдает все аспекты принятия управленческого решения: обоснованность, единство, правомочность, направленность, конкретность, оперативность. б) Руководитель способен руководить за процессом планирования прогнозирования в целом: - поставить перед медицинским персоналом конкретные задачи; - предсказать и прогнозировать возможные неблагоприятные изменения и разработать меры по их предупреждению или противодействию им; - дать ориентиры для выбора приоритетных задач; рассмотреть все возможные варианты и сроки выполнения поставленной цели; - руководить за мониторингом запланированных мероприятий; - обеспечить логичность и последовательность в процессе планирования цели и задач в соответствии с особенностями деятельности ОЗ и национальных и государственных программ по охране здоровья населения. в) Организует и регулирует процесс создания необходимых условий для достижений целей и задач ОЗ:

- рационально организует труд ОЗ и способствует своевременному обеспечению ее необходимыми материально-техническими, кадровыми и финансовыми ресурсами;

- способен быстро реагировать на изменение внешних и внутренних условий деятельности ОЗ, в том числе на внедрение новых технологий и методов рыночной экономики;

- способен выполнить комплекс мероприятий по мотивации и стимулированию деятельности работников;

- способен управлять за реализацией системы внутреннего (внутриучрежденческого) общего контроля и оценки за деятельностью ОЗ.

6. Социально – психологический аспект деятельности менеджера.

а) Руководитель способен проводить социальный анализ коллектива ОЗ с определением конкретного социального статуса того или иного коллектива структурных подразделений.

б) Способен создать и регулировать нормальный социально-психологический климат в коллективе.

в) Способен внедрить и развивать среди работников инициативы и ответственности.

г) Соблюдает демократический стиль управления коллективом.

Таким образом, одна из основных задач, стоящих сегодня перед руководителем здравоохранения - это оптимизация лечебного процесса с целью предоставления конкурентоспособных по качеству и цене услуг. В условиях жесткого лимита финансирования отрасли со стороны государства необходимы навыки рационального распределения средств между всеми статьями расходов (медикаменты, заработная плата, питание больных, коммунальные услуги и др.). Еще один аспект менеджмента, актуальный для здравоохранения - создание сплоченного коллектива (единение), своей команды, способной решать задачи различной сложности в меняющихся условиях. Фактически руководителю здравоохранения сегодня необходимо кроме своей основной специальности получить и бизнес-образование.

Роль, статус и функции менеджера в ОЗ

Роль	Статус	Виды деятельности
<i>Руководитель организации</i>	Осуществляет представительство в организации в административных и правовых сферах	Подписывает документы, присутствует на официальных мероприятиях и т.п.
<i>Лидер коллектива</i>	Влияет на подбор, расстановку, обучение и мотивации кадров	Организует встречи и заседания с работниками, выступает на семинарах, проводит личные беседы с работниками, разрабатывает технологии и механизмы мотиваций работников, влияет на взаимоотношения среди работников посредством личного примера
<i>Связующее звено</i>	Взаимодействует с коллегами и внешними партнерами для установления контактов и связей	Осуществляет переписку, телефонные разговоры, встречи с клиентами и партнерами
<i>Роли информационного характера</i>		
<i>Наблюдатель</i>	Получает и собирает информацию о ходе выполнения функции организации и ее состоятельности на рынке медицинских услуг	Посещает заседания профессиональных объединений, выставки, читает деловую прессу и литературу по управлению здравоохранением
<i>Распространитель</i>	Доносит информацию до исполнителей и вышестоящих органов	Руководит заседаниями совещательных органов, принимает отчеты и доклады
<i>Спикер</i>	Доносит информацию о заинтересованных лицах вне организации	Дает пресс-конференции, интервью, выступает с речами, вовлекает в политическую и общественную деятельность в связи с необходимостью лоббирования интересов организации
<i>Предприниматель</i>	Иницирует изменения в организации с целью улучшения ее деятельности	Генерация новых идей, внедрение новых видов медицинских услуг и их продвижение на рынке; инновации в организации и мотивации труда работников
<i>Устранитель кризисных ситуаций</i>	Решает непредвиденные проблемы и конфликтные ситуации	Разрешает конфликты между подчинёнными, улаживает претензии клиентов или партнеров
<i>Распределитель ресурсов</i>	Решает вопросы эффективного использования ресурсов организации	Распределяет работников, финансовые и материальные ресурсы, информацию и время
<i>Человек, ведущий переговоры</i>	Оговаривает условия отношений с работниками, партнерами и представителями др. организаций	Проводит переговоры по трудовым спорам, обговаривает стоимость медицинских услуг, определяет ответственность по искам потребителей

НАВЫКИ МЕНЕДЖМЕНТА

Технические навыки - знания и способности, необходимые для выполнения специфических заданий. Обычно, специфические технические знания и навыки являются тем, что определяют профессиональную принадлежность и квалификацию специалиста. Такие знания и навыки приобретаются посредством академического или профессионального образования, а также обучение на рабочем месте. Данная категория навыков, как правило, очень динамична и требует постоянного внимания, переобучения и обновления опыта. Примерами технических навыков, знаний могут служить понимание проблем и перспектив развития медицинской организации, умение прогнозировать конечные результаты деятельности и т.п. Технические навыки особенно важны для менеджеров среднего звена (*заместители главного врача*), которые непосредственно управляют профилактической и лечебно-диагностической работой медицинских организаций.

Навыки работы с людьми - это способности менеджера эффективно работать с окружающими его коллегами, начальством и подчиненными для организации их на достижение целей медицинской организации. Навыки работы с людьми во многом определяются характером, индивидуальностью менеджера. Тем не менее, они могут быть развиты непосредственно в процессе самой работы или путем обучения. К числу наиболее важных навыков относятся умение оказывать влияние на поведение и взаимоотношения коллег между собой, способность повести за собой личным примером. С учётом того внимания, которое современный менеджмент уделяет человеческим ресурсам, навыки работы с людьми являются абсолютно необходимыми для любого менеджера.

Концептуальные навыки управления - это способности и умение видения организации как единого целого, умение абстрагироваться от частных деталей состояния и развития организации, как во времени, так и в пространстве. Концептуальные навыки предполагают наличие у менеджера развитого аналитического мышления, достаточного опыта решения тех или иных проблем

и способности предвидеть последствия и результаты своих решений. Кроме того, концептуальные навыки, степень их развитости, определяет стратегические успехи менеджера, как в личном, так и в общественном контексте. Менеджер отличается друг от друга своими навыками управления, а некоторые из них являются прирожденными лидерами. Однако это не означает, что навыки управления нельзя развить в себе. Подобно всем остальным навыкам, навыки управления совершенствуются в процессе практической деятельности.

Правовое регулирование менеджмента

На сегодняшний момент существует несколько вариантов понятия менеджмента. Менеджмент как наука возникла в XX веке и до настоящего времени не имеет точной формулировки.

Президент Американской ассоциации управления Экли сказал, что *менеджмент* - это управление не вещами, а воздействие на людей. Это искусство получать нужные вещи посредством управления людьми. *Менеджмент* - это также умение добиваться определенной цели, используя интеллект и мотивы.

В общем, процесс менеджмента можно охарактеризовать с точки зрения технологии (как делается), организации (кем и в каком порядке), содержания (что именно делается).

Менеджмент возникает тогда, когда имеется как минимум 2 человека - управляющая и управляемая стороны. Субъект управления - тот, кто управляет, объект управления - тем, кем управляют. *Субъект управления* - люди, в функции которых входит осуществление управления. В системе здравоохранения – директор, главный врач и их заместители, заведующие отделениями, руководитель медицинского учреждения не зависимо от форм собственности.

Объекты управления - работники, коллектив, действующие согласно предписанию и любые хозяйственные и экономические объекты, подверженные

определенной трансформации по воле объекта (распоряжающегося этим объектом).

Система здравоохранения на пороге очередной реформы. Насколько она будет успешной, в немалой степени зависит от способности руководителей здравоохранения эффективно использовать новые возможности и проводить необходимые изменения. Для успешного решения задач рационального распоряжения финансовыми ресурсами, привлечения инвестиций, создания собственной команды руководитель здравоохранения кроме медицинского образования должен овладеть набором управленческих знаний и навыков.

Управление людьми – это большое искусство и призвание.

Управление людьми - это большой труд, в котором соединены обширные знания, профессионализм, опыт, интуиция, преданность делу, талант, целеустремленность, принципиальность, социальная ответственность, высочайшая трудоспособность, коммуникабельность, элоквиция (*-это способности и навыки кратко, ясно, доходчиво, убедительно, доказательно и красивым слогом излагать свои мысли*), отзывчивость, честность и доброта.

Перечисленным не исчерпывается на самом деле тот огромный объем профессиональных и личных качеств, которые дают право и необходимы для управления людьми. При этом меньшее значение имеет количество людей, которыми суждено управлять – несколько человек или тысячи.

Управление - это наука, сложная, многогранная, требующая длительного изучения и творческого применения. На ее постижение уходят многие годы и иногда десятилетия. И эта наука по определению не может быть ни национальной, ни топической (привязанной к месту или к какой-то сфере, к какой-то идеологической, политической платформе или концепции, к религии, а тем более к догме).

Управленческий труд – это постоянный поиск, новаторство, предвидение, и, чем выше должность, тем с все более суживающейся амплитудой свободы выбора и права на ошибку.

Основатель школы административного управления Анри Файоль создал доктрину административного управления, основные положения которой изложил в своей книге «Общее и промышленное управление» (1916 г.).

В этой доктрине представлена система принципов управления (администрирования):

1. разделение труда (повышает квалификацию и уровень выполнения работы);

2. власть (право давать команды и нести ответственность за результаты);

3. дисциплина (соблюдение рабочими и менеджерами правил и договоренностей, существующих в организации);

4. единство распорядительства, или единоначалие (выполнение распоряжений только одного руководителя и подотчетность только одному руководителю);

5. единство руководства или направления (один руководитель и один план для группы людей, действующих для достижения единой цели);

6. подчинение индивидуальных интересов общим;

7. вознаграждение персонала (оплата должна отражать состояние организации и стимулировать работу персонала);

8. централизация (уровень централизации и децентрализации должен зависеть от ситуации и выбирать его следует так, чтобы он давал наилучшие результаты);

9. скалярная цепь (четкое построение целевой последовательности команд от руководства к подчиненным);

10. порядок (каждый должен знать свое место в организации);

11. справедливость (к рабочим следует относиться справедливо и по-доброму);

12. стабильность персонала (кадры должны находиться в стабильной ситуации);

13. инициатива (менеджеры должны стимулировать выдвижение идей подчиненными);

14. корпоративный дух (следует создавать дух единства и совместных действий, сплачивать коллектив).

Медицинская организация особенна также еще и тем, что является местом концентрации всех проблем, а потому зоной высокого интеллектуального и психологического напряжения.

Не только этими, но и многими другими факторами обусловлены сложности и особенности медицинского менеджмента. И, соответственно, высочайший уровень требований и высочайшая степень социальной ответственности руководителя медицинской организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кричевский Р.Л. Динамика группового лидерства // Вопр. психологии. 1980. -№2.-С. 56-58.
2. Федорова М. Ю. Медицинское право: Учебное пособие для вузов. - М.: ВЛАДОС, 2003. - 320 с.
3. Щербина В.В. Проблема менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами / В.В. Щербина // Социс. - 2003. - №7. - С.57-69.
4. Горленко О.А. Процессный подход к менеджменту качества / О.А. Горленко, И.Г. Манкевич. - Брянск: БГТУ, 2008. - 168 с.
5. ГОСТ Р ИСО 9001-2008. Системы менеджмента качества. Требования. - М.: Стандартиформ, 2009. - 31 с.
6. Кирисов С.В. Теория и практика применения процессного подхода к управлению качеством деятельности организации: монография / С.В. Кирисов. - Тамбов: Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. - 80 с.
7. Бокчубаев Э.Т., Асылбеков Э.С., Махмадиев А.К. и др. Современные основы планирования персонала в организациях здравоохранения / Методические рекомендации. - Бишкек, 2010. – 20 с.
8. Квеско Р.Б. Инновационный менеджмент: учебное пособие / Р.Б. Квеско, С.Б. Квеско. - Томск: ТПУ, 2010. - 108 с.
9. Добровинский А.П. Управление персоналом в организации: учебное пособие / А.П. Добровинский. - Томск: ТПУ, 2011. - 416 с.
10. Кричевский РЛ, Дубовская ЕМ. Социальная психология малой группы: Учебное пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2011. - 318 с.
11. Филин С.А. Управление человеческими ресурсами: Курс лекций для руководителей и профессионалов в управлении человеческими ресурсами / С.А. Филин, Т.В. Филина. - Алматы: МВА, 2011.-209 с.
12. Национальная программа реформирования здравоохранения «Денсоолук» на 2012-2016 гг. - Бишкек, 2012.

13. Князюк, Н.Ф. Методология построения интегрированной системы менеджмента медицинских организаций / Н.Ф. Князюк, И.С. Кицул. – М. : Менеджер здравоохранения, 2013. – 311 с.
14. Бокчубаев Э.Т., Абилов Б.А., Шаяхметов Б.Р., Калманбетова А.Т. Основы менеджмента в здравоохранении /Методическое пособие. - Бишкек, 2014. – 183 с.
15. Берташ, С. А. [и др.] Концептуальные и методические подходы к построению рейтингов медицинских организаций на основе независимой оценки качества медицинской [Текст] / С.А. Берташ, Е. П. Какорина, И. М. Степанов, И. М. Шейман, В. И. Шевский // Здравоохранение. - 2014.- № 4.- С. 68-77.
16. Касиев Н.К., Болбачан О.А., Розыева Р.С. и др. Общественное здоровье и здравоохранение - Бишкек, 2016. – 275 с.
17. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. 2016 – 144 с.
18. Комаров Г.А. Управление медицинскими организациями / Курс избранных лекций - Москва - 2018. - 420 с.
19. ISO 9004:2009 «Менеджмент в целях достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества» / Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=41014.
20. Курс «Основы психологии». / Электронный ресурс. Форма контроля и материалы для контроля студентов по каждой теме // Тест «Способны ли вы стать руководителем?»
<https://studfile.net/preview/5611112/page:13/>

Приложение

Тест №1

Способны ли Вы быть руководителем?

Пройдите тест, который поможет Вам определить, обладаете ли вы лидерскими качествами, так необходимые руководителю.

1. Вам нравится общаться с людьми?

а) Да; б) Нет.

2. Обсуждая тот или иной вопрос с коллегами, часто ли вам удается убедить их в правильности вашей точки зрения?

а) Да; б) Нет.

3. Легко обходитесь без постоянного одобрения окружающих?

а) Да; б) Нет.

4. Последовательны в своих действиях?

а) Да; б) Нет.

5. Планировать, по вашему мнению, довольно-таки увлекательная и приятная обязанность?

а) Да; б) Нет.

6. Справляться с нахлынувшими эмоциями для вас трудная задача?

а) Нет; б) Да.

7. Проявляете ли настойчивость и твердость в принципиальных вопросах?

а) Да; б) Нет.

8. Идеи, высказанные не вами, воспринимаете в штыки?

а) Нет; б) Да.

9. Обычно Вы теряетесь, если решение не лежит на поверхности, а время на его принятие строго ограничено?

а) Нет; б) Да.

10. Вы открыты для новых знаний, все время стремитесь совершенствоваться?

а) Да; б) Нет.

11. Во всех случаях следуете принципу «Не откладывай на завтра то, что можно сделать сегодня»?

а) Да; б) Нет.

12. Если вы боитесь чего-то, всегда ли стараетесь преодолеть свой страх?

а) Да; б) Нет.

13. Являетесь ли генератором идей?

а) Да; б) Нет.

14. Считаете ли, что удовлетворение от успешно выполненной работы само по себе награда?

а) Да; б) Нет.

15. Распределять обязанности для вас не составляет труда?

а) Да; б) Нет.

16. Как правило, обещая, исполняете?

а) Да; б) Нет.

17. Вам по силам создать атмосферу доверия?

а) Да; б) Нет.

18. Если предстоит какая-то сложная работа, не ищете отговорок, а просто делаете ее?

а) Да; б) Нет.

19. Бросить уже начатое для Вас исключительная редкость?

а) Да; б) Нет.

20. Всегда ли готовы идти на разумный риск?

а) Да; б) Нет.

Суммируйте баллы и ознакомьтесь с выводами.

За ответы под буквой «а» баллы не начисляются, за каждый ответ под буквой «б» начислите себе 2 балла. Суммируйте их и подведите итоги.

0–10 баллов. Вероятно, вы человек активный, верящий, что искреннее желание, помноженное на старание, способно дать результат. Кроме того, вы вполне коммуникабельны, ответственны и в малой степени подвержены влиянию извне. Одним словом, у вас есть необходимые качества, чтобы быть руководителем.

12–24 балла. Ваш успех в качестве руководителя не так очевиден. Быстро принимать важные решения, отстаивать свое мнение с риском нажать недоброжелателей, нести ответственность за других людей – согласитесь, нелегкий труд. Ответьте себе честно на вопрос: готовы ли вы к этому? Если без колебаний отвечаете «да», значит, у вас есть шанс попробовать реализовать себя на почетном, но беспокойном поприще.

26–40 баллов. Не обладая ярко выраженными лидерскими качествами, руководить – занятие неблагодарное. Гораздо легче вам будет осуществить ваши планы в деловом партнерстве.

Сделайте для себя соответствующие выводы!!!!

Тест №2

«Можете ли Вы управлять людьми»

Данный тест предназначен для тех, кто хотел бы занимать или уже занимает руководящую должность. Он поможет понять, пользуетесь ли вы авторитетом у окружающих, насколько вы уверены в себе и организованы, умеете ли отстаивать свою точку зрения. Все эти качества необходимы для того, чтобы люди доверяли вам и помогли добиваться поставленных целей.

1. *Имеете ли вы собственное мнение о разных вещах, событиях?*

- а) всегда (15 очков);
- б) никогда (0 очков);
- в) иногда (5 очков).

2. *Легко ли вас переубедить?*

- а) всегда (0 очков);
- б) никогда (15 очков);
- в) иногда (5 очков).

3. *Волнует ли вас разговор с руководителем, начальником, директором?*

- а) всегда (0 очков);
- б) никогда (15 очков);
- в) иногда (5 очков).

4. *Стараетесь ли избегать встреч с людьми, чем-то неприятными вам?*

- а) всегда (15 очков);
- б) никогда (0 очков);
- в) иногда (5 очков).

5. *Вас раздражает, если вам пересекают дорогу?*

- а) всегда (15 очков);
- б) никогда (0 очков);
- в) иногда (5 очков).

6. *Вас переоценили. Будете ли вы протестовать?*

- а) всегда (0 очков);
- б) никогда (15 очков);
- в) иногда (5 очков).

7. *Не замечали ли, что вам приятнее быть в кругу более молодых, чем среди сверстников?*

- а) всегда (15 очков);
- б) никогда (0 очков);
- в) иногда (5 очков).

8. *Лучше ли вам переносить неудобства, чем доставлять их другим?*
- а) всегда (0 очков);
 - б) никогда (15 очков);
 - в) иногда (5 очков).
9. *Сохраняется ли в вашем коллективе спокойная атмосфера?*
- а) всегда (15 очков);
 - б) никогда (0 очков);
 - в) иногда (5 очков).
10. *Вам лучше высказываться словами или письмом?*
- а) словами (15 очков);
 - б) письмом (0 очков);
 - в) в зависимости от обстоятельств (5 очков).
11. *Советуетесь ли вы с кем-нибудь, прежде чем принять решение даже в мелочах?*
- а) всегда (0 очков);
 - б) никогда (15 очков);
 - в) иногда (5 очков).
12. *При разговоре вам не трудно смотреть собеседнику в глаза?*
- а) всегда (15 очков);
 - б) никогда (0 очков);
 - в) иногда (5 очков).
13. *В одиночестве вам лучше работается, чем в коллективе?*
- а) всегда (15 очков);
 - б) никогда (0 очков);
 - в) иногда (5 очков).
14. *Могут ли некоторые люди воспользоваться вашими слабостями?*
- а) всегда (0 очков);
 - б) никогда (15 очков);
 - в) иногда (5 очков).
15. *Приятно ли вам командовать?*
- а) всегда (15 очков);
 - б) никогда (0 очков);
 - в) иногда (5 очков).

Результаты:

Менее 120 очков. Личностных качеств, для того чтобы быть начальником, вам явно не хватает. Да вы и сами не против, чтобы вами управляли. Возможно, это связано с тем, что вы привыкли себя недооценивать.

Отсюда ваша неуверенность, подверженность влиянию чужих мнений. Постарайтесь понять, чего вы хотите от жизни и окружающих, научитесь отстаивать свою точку зрения, будьте увереннее в том, что считаете правильным. Научитесь управлять собой, и тогда вам легче будет строить взаимоотношения с окружающими.

125-180 очков. Вы не любите, чтобы вами управляли, но и не желаете командовать сами. Однако работать приходится с разными людьми, начальниками и коллегами. Не бойтесь отвечать за свои поступки, постарайтесь отключить в себе эмоции, научитесь видеть в сотрудниках вышестоящих и находящихся с вами на одной ступеньке служебной лестницы прежде всего деловых партнеров, которые могут быть вам полезны, и которым при необходимости вы сможете оказать посильную поддержку.

185-200 очков. Вы склонны управлять другими людьми. Вы человек ответственный и достаточно организованный. Можете отстаивать свою точку зрения, способны убедить окружающих в правильности вашего решения. Вам, как правило, удается установить ровные отношения, как с начальством, так и с подчиненными. В любом случае не стоит забывать: даже начальники должны совершенствовать свои личностные качества.

200 и более очков. У вас властная натура. Вы не любите, когда мнение окружающих отличается от вашего. По отношению к неудобным способны применять жесткие меры. Подчиненные, если они у вас есть, вас в лучшем случае побаиваются. Если же вы только мечтаете стать начальником, вам стоит пересмотреть свою позицию по отношению к коллегам по работе. Научитесь считаться с мнением других людей, уважать их и тогда вам легче будет понять их поступки и управлять ими.

Тест №3

«Способны ли Вы стать руководителем?»

Говорят, что плох тот солдат, который не мечтает стать генералом. Однако прежде чем претендовать на высокие руководящие должности, неплохо было бы проверить, есть ли для этого подходящие предпосылки. Ну а если вы уже являетесь руководителем, то все равно проверьте себя: предлагаемый тест – это дополнительная возможность оценить свои возможности.

Инструкция. Прочитав вопрос, выберите один из вариантов, который соответствует Вашим привычкам и характеру. Далее, пользуясь таблицей-ключом, подсчитайте сумму баллов, набранных Вами в результате самооценки.

1. *Представьте себе, что с завтрашнего дня вам предстоит руководить большой группой сотрудников, которые несколько старше вас по возрасту. В этом случае Вы бы опасались, что:*

- а) можете оказаться менее осведомленным в сути дела, чем они;
- б) будут игнорировать и оспаривать принимаемые вами решения;
- в) не удастся выполнить работу на том уровне, как вам хотелось бы.

2. *Если вас в каком-либо деле постигнет крупная неудача, то вы:*

- а) постараетесь утешиться, пренебрегая ею, считая случившееся несущественным, и направитесь развеяться, например, на концерт;
- б) начнете лихорадочно раздумывать, нельзя ли свалить вину на кого-нибудь другого или, в крайнем случае, на объективные обстоятельства;
- в) проанализируете причины неудачи, оценивая, в чем был ваш собственный промах или как исправить дело;
- г) испытаете отчаяние, впадете в депрессию, у вас «опустятся руки».

3. *Из нижеперечисленных характеристик наиболее подходит вам:*

- а) скромный, общительный, снисходительный, впечатлительный, добродушный, медлительный, послушный;
- б) приветливый, настойчивый, энергичный, находчивый, требовательный, решительный;
- в) работающий, уверенный в себе, сдержанный, старательный, исполнительный, логичный.

4. *Считаете ли Вы, что большинство людей:*

- а) любит работать хорошо и старательно;
- б) добросовестно относится к работе только тогда, когда их труд оплачивается должным образом;
- в) считает работу необходимостью, не более.

5. *Руководитель должен нести ответственность:*

а) за поддержание хорошего настроения в коллективе (тогда и с работой не будет хлопот);

б) отличное и своевременное выполнение заданий (будут довольны начальники и подчиненные).

6. *Представьте себе, что вы являетесь руководителем какого-либо коллектива и должны в течение недели представить вышестоящему начальству план определенных работ. Как Вы поступите?*

а) составите проект плана, доложите о нем начальству и попросите поправить, если что-либо не так;

б) выслушаете мнение подчиненных, специалистов, после чего составите план, принимая только те из высказанных предложений, которые согласуются с вашей точкой зрения;

в) поручите составить проект плана подчиненным и не станете вносить в него никаких существенных поправок, послав для согласования в вышестоящую инстанцию своего заместителя или другого компетентного работника;

г) проект плана разработаете совместно со специалистами, после чего доложите о плане руководству, обосновывая и отстаивая его положения.

7. *На ваш взгляд, наилучших результатов достигает тот руководитель, который:*

а) бдительно следит, чтобы все подчиненные точно выполняли свои функции и задания;

б) подключает подчиненных к решению общей задачи, руководствуясь принципом: «Доверяй, но проверяй»;

в) заботится о работе, но за суматохой дел не забывает о тех, кто ее выполняет.

8. *Работая в каком-либо коллективе, считаете ли Вы ответственность за свою собственную работу равнозначной вашей ответственности за итоги работы всего коллектива в целом?*

а) да;

б) нет.

9. *Ваше мнение или поступок встречен критически другими. Как Вы будете вести себя?*

а) не поддадитесь мгновенной защитной реакции и не поспешите с возражениями, а сумеете трезво взвесить все «за» и «против»;

б) не спасуете, а постараетесь доказать преимущества своего воззрения;

в) в силу вспыльчивости характера не сумеете скрыть свою досаду и, возможно, обидитесь и разгневаетесь;

г) промолчите, но взгляда своего не измените, поступать будете по-прежнему.

10. *Лучше решает воспитательную задачу и приносит наибольший успех:*

- а) поощрение;
- б) наказание.

11. *Хотели бы Вы:*

- а) чтобы другие видели в вас хорошего друга;
- б) чтобы никто не усомнился в вашей честности и решимости оказать помощь в нужный момент;
- в) вызвать у окружающих восхищение вашими качествами и достижениями.

12. *Любите ли Вы принимать самостоятельные решения?*

- а) да;
- б) нет.

13. *Если Вы должны принять важное решение или дать заключение по тому или иному ответственному вопросу, то:*

- а) стараетесь сделать это безотлагательно и, сделав, не возвращаетесь снова и снова к этому делу;
- б) делаете это быстро, но потом долго терзаетесь сомнениями: «А не лучше ли было сделать иначе?»;
- в) стараетесь не делать никаких шагов как можно дольше.

Подсчитайте количество баллов по ключу.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	0	2	0	6	3	3	2	6	2	3	3	3	6
б	2	0	3	2	5	0	6	0	6	0	5	0	3
в	4	6	2	0	-	1	4	-	4	-	-	-	-
г	-	0	-	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-

Интерпретация результатов.

Если вы набрали **больше 40 очков**, значит, у вас много задатков стать хорошим руководителем с современным стилем поведения. Вы верите в людей, их знания и добрые качества, требовательны к себе и своим коллегам. Не станете терпеть в своем коллективе лодырей, не будете стараться завоевать дешевый авторитет. Для добросовестных подчиненных будете не только начальником, но и хорошим товарищем, который в трудных ситуациях сделает все возможное для оказания помощи словом и делом.

- а) чтобы другие видели в вас хорошего друга;
- б) чтобы никто не усомнился в вашей честности и решимости оказать помощь в нужный момент;
- в) вызвать у окружающих восхищение вашими качествами и достижениями.

12. Любите ли Вы принимать самостоятельные решения?

- а) да;
- б) нет.

13. Если Вы должны принять важное решение или дать заключение по тому или иному ответственному вопросу, то:

- а) стараетесь сделать это безотлагательно и, сделав, не возвращаетесь снова и снова к этому делу;
- б) делаете это быстро, но потом долго терзаетесь сомнениями: «А не лучше ли было сделать иначе?»;
- в) стараетесь не делать никаких шагов как можно дольше.

Подсчитайте количество баллов по ключу.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	0	2	0	6	3	3	2	6	2	3	3	3	6
б	2	0	3	2	5	0	6	0	6	0	5	0	3
в	4	6	2	0	-	1	4	-	4	-	-	-	-
г	-	0	-	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-

Интерпретация результатов.

Если вы набрали **больше 40 очков**, значит, у вас много задатков стать хорошим руководителем с современным стилем поведения. Вы верите в людей, их знания и добрые качества, требовательны к себе и своим коллегам. Не станете терпеть в своем коллективе лодырей, не будете стараться завоевать дешевый авторитет. Для добросовестных подчиненных будете не только начальником, но и хорошим товарищем, который в трудных ситуациях сделает все возможное для оказания помощи словом и делом.

Если вы набрали **от 10 до 40 очков**, то вы могли бы руководить определенными объектами и работами, но нередко сталкивались бы с трудностями (и тем чаще, чем меньше очков вы набрали). Старались бы быть для своих подчиненных опекуном, но иногда могли бы выместить на них свое дурное настроение и гнев; оказывали бы им помощь и давали разного рода советы, невзирая на то, есть ли в этом необходимость.

Если вы набрали **менее 10 очков**, то, скажем откровенно, у вас мало шансов достичь успеха в качестве руководителя. Разве только если у вас хватит силы воли пересмотреть многие взгляды и отказаться от укоренившихся привычек. Прежде всего, нужно обрести веру в людей и самого себя.