

Тема 9: МЕТОДИКА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.

Мета заняття

Ознайомитися з видами управлінських рішень, етапами процесу прийняття управлінських рішень в охороні здоров'я. Навчитися характеризувати кожен з етапів прийняття управлінського рішення, визначати стилі керівництва.

Обґрунтування мети. Прийняття рішення – складний та відповідальний процес управлінської діяльності, який використовується керівниками всіх рівнів системи охорони здоров'я. Кваліфіковане прийняття управлінського рішення сприяє підвищенню ефективності діяльності закладу, забезпечує раціональне використання ресурсів та дотримання оптимального організаційного клімату в робочому колективі. Щоденна робота керівника неможлива без використання знань та навичок щодо прийняття рішень.

Навчально-цільові задачі

Студенти повинні:

знати:

- складові та характеристики процесу прийняття управлінського рішення,
- фактори які впливають на ефективність прийняття управлінського рішення.
- стилі керівництва,

вміти:

- визначати етап процесу прийняття управлінського рішення,
- характеризувати особливості, значення та роль керівника на кожному з етапів прийняття управлінського рішення.

Питання для вхідного контролю знань:

1. Визначення поняття управління.
2. Історія менеджменту. Школи управління.
3. Суб'єкт та об'єкт управління.
4. Закони науки управління
5. Принципи управління.
6. Методи управління.
7. Функції управління.
8. Культура управління.
9. Техніка управління.
10. Етапи процесу управління.
11. Типи управління.
12. Чинники, що визначають якість процесу управління.
13. Стилi керівництва.
14. Керівник і лiдер.
15. Компетентність керівника.
16. Соціальні прошарки колективу.
17. Спiлкування. Типи спiвбесiдників.
18. Людські якості, які визначають значення працівника.
19. Особливості системи охорони здоров'я.
20. Особливості управління в охороні здоров'я.
21. Етапи процесу прийняття управлінського рішення.
22. Зворотній зв'язок та типи контролю прийняття управлінського рішення.
23. Роль керівника медичного закладу формуванні умов щодо ефективної реалізації рішень, які прийняті.
24. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу управління.

Прийняття рішення в управлінні охороною здоров'я – процес щодо розробки, аналізу, впровадження та контролю альтернативних способів досягнення мети.

Кожен керівник щодня приймає чимало управлінських рішень, якість управління таким чином визначається професіоналізмом керівника та його особистісними якостями, а також зовнішніми (законодавча база галузі, рівень фінансування) та внутрішніми (складність питання, наявність достатнього часу, повнота та своєчасність інформації тощо) факторами.

Слід пам'ятати, що прийняття рішення це складний процес, який складається з послідовності відповідних дій. Іноді, на практиці, останній етап попереднього рішення можна трактувати як перший етап реалізації наступного рішення. Керівник медичного закладу може приймати управлінське рішення *індивідуально* або використовувати можливості *групових (колективних) методів* прийняття рішення.

За змістом управлінські рішення в охороні здоров'я можуть бути:

1. *Соціальні* (влаштування молодих спеціалістів, підвищення кваліфікації персоналу, покращення охорони здоров'я медичного персоналу тощо).
2. *Медичні* (реконструкція мережі закладів, перепрофілювання ліжок, організація нових видів медичного обслуговування, підвищення його якості тощо).
3. *Організаційні* (регламентація роботи, розподіл функцій та обов'язків, інформаційне забезпечення тощо).
4. *Ресурсні* (питання фінансування та оптимального використання матеріальних ресурсів).
5. *Господарські* (будівництво, ремонти, реконструкції, організація харчування, прання білизни тощо).
6. *Контролюючі* (забезпечення оперативності впровадження рішень, контроль виконання, оцінка результатів та підготовка планів).

Характеристика стилів прийняття управлінського рішення.

- 1. Авторитарний** - особистісне рішення керівника. Керівник володіє значними владними повноваженнями, щоб нав'язувати власну думку всім підлеглим. Максимальна увага зосереджена на досягненні робочих завдань, особистісні потреби робітників не розглядаються. Заперечення та зауваження підлеглих не розглядаються. Має місце відкрите негативне ставлення до критики на адресу керівника.
- 2. Ліберальний (нейтральний)** – характеризується повною відсутністю участі керівника в управлінні колективом. Він рідко береться за виконання складних питань, чекає на розпорядження «зверху». Контроль з боку такого керівника – несистемний, з низьким рівнем вимогливості, завдання членів груп можуть бути розмиті.
- 3. Демократичний (колегіальний)** – орієнтація на прийняття рішень командою, враховується потреба у задоволенні соціальних та духовних потреб робітників. В управлінні персоналом превалює наставництво, рекомендації, поради. Поведінка керівника є вимогливою, але справедливою. Створюється сприятливий психологічний клімат у колективі, який базується на неформальних відносинах.
- 4. Адаптивний (ситуаційний)** – доцільне поєднання позитивних рис різних стилів. Передбачає гнучку зміну індивідуального природного стилю керівника залежно від обставин. Стосунки в колективі коливаються від підпорядкування до співпраці та кооперації партнерів, які рівною мірою зацікавлені у досягненні високих результатів.

Етапи прийняття та реалізації управлінського рішення:

1. З'ясування ситуації (якість етапу залежить від якості та повноти інформації, якою користується керівник медичного закладу. Налагоджена комунікаційна система та стабільний психологічний клімат сприяють точності збору інформації).
2. Визначення мети вирішення наявної проблеми (Чого ми хочемо досягти?).
3. Обґрунтування завдань (завдання обираються з врахуванням конкретної ситуації, можливостей медичного закладу, його структури, функцій, стратегії, наявних комунікативних зв'язків, психологічного клімату тощо).
4. Виявлення причин та формулювання проблеми.
5. Розробка альтернатив (пропонуються два чи більше варіанти вирішення наявної проблеми).
6. Оцінювання альтернатив (На етапах 5 та 6 враховуються критерії вибору альтернатив: законність, справедливість, етичність, попередження конфліктів, відповідність до стратегій розвитку організації, відповідність фінансуванню та часу реалізації.)
7. Прийняття остаточного рішення.
8. Підготовка рішення до впровадження (Хто буде робити? Яким чином? За який час? За які гроші? тощо)
9. Забезпечення реалізації рішення (наказ по закладу, розпорядження, вказівка, план заходів, інформаційне повідомлення тощо).
10. Контроль виконання.

Методи управління	Вид мотивації	Зміст мотивації	% до підсумку
Економічні	матеріальна	винагорода за результати праці	50-60
Соціально-психологічні	соціальна	соціальний статус (кар'єра)	30-35
Адміністративні	владна	страх покарання з боку керівництва	10-15

Управлінське рішення - це соціальний акт, створений на основі аналізу і оцінки ситуації, прийнятий та оформлений у визначеному порядку, має директивне загальнообов'язкове значення, містить мету і завдання та обґрунтування способів їх досягнення, організує практичну діяльність суб'єктів і об'єктів управління.

Види управлінських рішень

За формою	За метою і часом
<i>Письмові:</i> програма, наказ, план <i>Усні:</i> вказівка, прохання, зауваження, побажання	<i>Стратегічне</i> (довготривале) <i>Ситуаційне</i> (середньої тривалості) <i>Оперативне</i> (короткотривале)

Оформлення управлінських рішень

Структура програми	Структура наказу	Структура комплексного плану закладу охорони здоров'я (для виконання наказу)
<i>Розділ 1. Цільовий:</i> мета, підцілі, завдання, вихідні дані, наукове обґрунтування програми. <i>Розділ 2. Структурний:</i> заходи із забезпечення здійснення програми по окремих структурних елементах системи управління. <i>Розділ 3. Ресурсний:</i> містить обґрунтування необхідних для здійснення програми кадрових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів. <i>Розділ 4. Плановий:</i> включає основні дані програми у вигляді систем планових показників а заходів, виконавців окремих заходів, термінів виконання, відміток про виконання.	<i>Назва:</i> із визначенням тільки однієї мети <i>Констатуюча частина:</i> проблема, що призвела до необхідності наказу <i>Аналітична частина:</i> аналіз причин проблеми <i>Наказова (розпорядницька) частина:</i> що, хто, коли має робити, контроль виконання <i>Додатки:</i> додаткова інформація, що допомагає зрозуміти наказ.	<i>Розділ 1. Потужність закладу:</i> заходи із зміцнення <u>матеріально-технічної бази</u> , капітальний чи поточний ремонт, будівництво тощо. <i>Розділ 2. Медичні кадри:</i> заходи із виховання та <u>підвищення кваліфікації</u> персоналу. <i>Розділ 3. Діяльність закладу:</i> заходи щодо <u>поліпшення показників</u> амбулаторно-поліклінічної, стаціонарної та параклінічних служб за основними напрямками їх <u>діяльності</u> , у тому числі заходи із виконання програм та наказів. <i>Розділ 4. Фінанси:</i> кошторис закладу за всіма видами видатків. <i>Примітка:</i> План оформляється у вигляді <u>таблиці</u>

Види управлінської інформації

За змістом:	За джерелами отримання:
про <u>здоров'я</u> особи і суспільства; про довкілля і <u>чинники</u> , що впливають на здоров'я; про <u>діяльність системи</u> охорони здоров'я.	<u>директивна</u> - законні та підзаконні нормативно-правові документи; <u>наукова</u> і <u>передового досвіду</u> ; з <u>власних</u> джерел - внутрішня документація: <i>організаційна</i> (статути, положення, посадові інструкції); <i>розпоряджувальна</i> (накази, рішення, плани); <i>довідково-інформаційна</i> (аналізи роботи); <i>кадрова</i> (заяви, накази, особисті справи); <i>поточна</i> (оперативна, оперативно-облікова, облікова, звітна)

Особливості діяльності японського та американського менеджменту (по У. Оучі, 1984)

ЯПОНСЬКА МОДЕЛЬ (теорія Z)

довічний найм
 поступова, повільна оцінка і просування
 неспеціалізована діяльність
 неформальні, тонкі механізми контролю
 колективне прийняття рішень
 колективна відповідальність і підвищена увага до підлеглого

АМЕРИКАНСЬКА МОДЕЛЬ (теорія X і Y)

короткотерміновий найм
 швидка оцінка і просування
 спеціалізована діяльність
 формальні, кількісні механізми контролю
 індивідуальне прийняття рішень
 індивідуальна відповідальність, "людському фактору" приділяється другорядне значення

Стратегії вирішення конфліктів

Суперництво. При такій стратегії дії керівника спрямовані на те, щоб наполягти на своєму шляхом відкритої боротьби за свої інтереси, застосування влади, примусу, використання інших засобів тиску на опонента (у тому числі і психологічних). Людина, що дотримується такої стратегії, сприймає ситуацію як питання перемоги або поразки, займає жорстко фіксовані позиції і проявляє непримиренність у разі опору партнера.

Співпраця. При такій стратегії дії спрямовані на пошук рішення, що повністю задовольняє як свої інтереси, так і інтереси і побажання іншого в ході відкритого і відвертого обміну думками про проблему, про те, як вона представляється всіма учасниками конфлікту. Людина, що дотримується цієї стратегії, стоїть за сумісне обговорення розбіжностей для вироблення загального рішення.

Компромід. При такій стратегії дії спрямовані на те, щоб врегулювати розбіжності, поступаючись у чомусь в обмін на поступки іншої сторони, на пошук і вироблення в ході переговорів проміжних рішень, що влаштовують обидві сторони, при яких ніхто особливо не втрачає, але і не виграє.

Уникнення. При виборі цієї стратегії дії спрямовані на те, щоб вийти з ситуації не поступаючись, але і не наполягаючи на своєму, утримуючись від суперечок та дискусій. Людина, що дотримується такої стратегії, прагне не брати на себе відповідальність за рішення, не зосереджуватись на розбіжностях, заперечує саму наявність конфлікту, вважає його безглуздом.

Пристосування. Дії, які робляться при такій стратегії, спрямовані на збереження або відновлення сприятливих відносин та забезпечення задоволеності іншого шляхом згладжування розбіжностей, навіть у збиток своїм інтересам. Людина, що дотримується такої стратегії, прагне звернути увагу партнера на те, в чому обидва згодні, замість того, щоб обговорювати спірні питання, всіяко підкреслює свою згоду з вимогами, що пред'являються, претензіями і звинуваченнями, прагне підтримати іншого, не зачепити його відчуттів.

Ситуаційна задача для обговорення

Секретар головного лікаря – життєрадісна, відкрита, чутлива жінка, 45 років. Вона вже 7 років працює на посаді, користується довірою головного лікаря, завідувачів відділень, легко навчається, має здібності знайти підхід до «проблемних» відвідувачів. Цього року вона не мала можливості взяти повну відпустку літом. Про це забули, тому її рішення взяти невикористані дні відпуски у грудні були сприйняті з дивуванням (Щось трапилось?). На другий день відпустки секретарю зателефонувала одна з медичних сестер та повідомила, що в Інтернеті, на сайті з пошуку роботи розміщено оголошення на заміщення вакантної посади секретаря головного лікаря. Наявність об'яви секретар перевірила особисто та була дуже ображена рішенням головного лікаря. Після виходу з відпуски секретар головного лікаря відчула різку зміну відношення до себе всіх працівників лікарні, особливо головного лікаря та одного з завідувачів відділення, який скоріше всього займався розміщенням об'яви. З'ясувати причини таких змін не вдалося, а знаходитися в ізолюваному стані вже другий місяць жінка не може.

Оцініть правильність дій керівництва закладу. Як поліпшити ситуацію?

Як має вчинити головний лікар і його секретар?

Психологічні тести

Щодня кожен з нас стикається з різними людьми, котрі якось включені в наше життя, нехай навіть трохи. Світ став би набагато кращим, досконалим, якби люди ставилися один до одного доброзичливіше, з великою повагою, були б ширшими. За допомогою тестів Ви зможете краще розібратися в собі і зрозуміти:

- До чого Ви більш схильні - керувати або підкорятися;
- наскільки добре вмієте ладити з людьми, що оточують Вас;
- наскільки Ви мотивовані в професійній діяльності;
- які способи поведінки найбільш притаманні Вам у конфліктних ситуаціях.

1. Тест «Керувати чи підкорятися?»

Оберіть одну з відповідей на питання.

№	Питання	Питання		
		А	Б	В
1	Дружба для Вас:	співпраця	підтримка	альтруїзм
2	Справжній художник (артист) повинен перш за все володіти:	талантом	рішучістю	підготовкою
3	На вечірці Ви частіше відчуваєте себе:	півником	курокою	курчам
4	З якою геометричною фігурою Ви себе асоціюєте:	циліндром	кулею	кубом
5	Коли Вам подобається жінка (чоловік) Ви:	робите перший крок	чекаєте, поки він (вона) зроблять перший крок	робите дрібні кроки
6	Ви стикаєтеся з несподіванкою (не тільки сидячи за кермом):	гальмуєте	додаєте швидкість	губитеся
7	Якщо Вам доводиться говорити на публіці, Ви відчуваєте, що:	всі Вас слухають	всі Вас критикують	бентежитесь
8	У експедицію краще брати товаришів:	міцних	розумних	досвідчених
9	Скажемо правду: Попелюшка була:	нещасна дівчина	хитрюга-кар'єристка	буркотун
10	Як би Ви визначили своє життя:	партія в шахи	матч боксу	гра в покер

2. Тест «Чи вмієте Ви ладнати з людьми?»

Оберіть одну з відповідей для кожної ситуації.

№	Питання	Варіант відповіді		
		А	Б	В
1	На вечірці Вас познайомили з людиною, яка Вам відразу чимось не сподобалася. Ви:	будете намагатися знайти тему для розмови, що представляє взаємний інтерес	уникатимете цієї людини	використаєте першу ж можливість, щоб поставити його на місце
2	Вам пропонують виконати роботу, до якої Ви не підготовлені. Ваші дії:	визнаєте свою некомпетентність і попросите навчити, як це робиться	відмовитеся навіть спробувати	постараетесь блефувати, обвести всіх навколо пальця
3	Вас явно обрахували в ресторані. Ви:	попросите офіціанта ще раз перевірити рахунок	мовчки сплатите рахунок	прямо скажете офіціантові, що він Вас обрахував
4	Коли Ви стикаєтеся з людиною, яка має важкий фізичний дефект, є інвалідом, калікою. Ви:	поводитиметеся з ним так само, як і з будь-якою іншою людиною	всіляко прагнутимете бути особливо люб'язним і попереджувальним	будете намагатися уникнути контакту з ним
5	Ваш друг купив костюм, який, на вашу думку, йому не пасує. Він питає Вашої думки. Ви скажете:	"Я думаю, що ти будеш задоволений цим костюмом"	"Прекрасна погода сьогодні, чи не так?"	"Цей костюм виглядає жахливо"
6	Маючи справу з касиркою, продавщицею або офіціантом, Ви:	завичай посміхаєтеся і говорите їм що-небудь приємне	відповідаєте люб'язністю тільки на їх люб'язність	відноситеся до них формально
7	Ви можете відверто визнати, що Ви:	цікавитесь більшістю навколишніх людей	затишно відчуваєте себе у вузькому колі друзів	спілкуючись з людьми, відчуваєте нудьгу
8	Коли зустрічаєте людей іншої національності, раси або релігійних вірувань, Ви:	відноситеся до них так само, як до всіх інших людей	переживаєте таємне почуття побоювання	переконані, що Ваш спосіб життя набагато кращий
9	Якщо після проведеного де-небудь пікніка на природі або на дачній ділянці Ви виявили, що поблизу немає смітцевого бака, Ви:	заберете сміття з собою	будете намагатися де-небудь на місці його приховати	залишите все, не прибравши за собою
10	Ви стоїте в черзі в магазині і нікуди не поспішаєте, проте людина, що стоїть за Вами, явно кудись спізнюється. Ви:	запропонуєте йому пройти раніше Вас	зробите покупку першим, оскільки Ваша черга раніше	постараетесь навмисне довше вибирати покупку, щоб він трохи проховол

3. Тест «Мотивація професійної діяльності»

Прочитайте наведені мотиви професійної діяльності і дайте оцінку їх значущості для Вас за п'ятибальною шкалою.

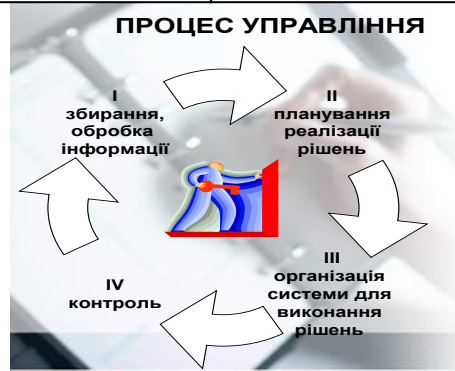
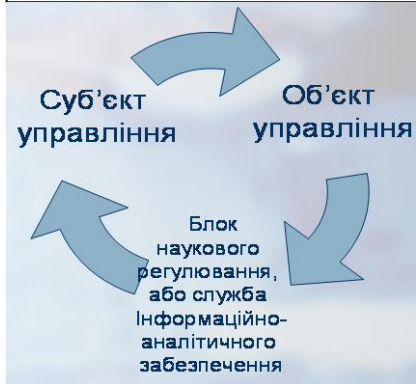
№	Мотив	1	2	3	4	5
		у дуже незначній мірі	у незначній мірі	у не великій але і не малій мірі	у значній мірі	у дуже значній мірі
1	Грошовий заробіток					
2	Прагнення до просування по службі					
3	Прагнення уникнути критики з боку керівника або колег					
4	Прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей					
5	Потреба у досягненні соціального престижу і пошани з боку інших					
6	Задоволення від самого процесу і результату роботи					
7	Можливість якомога повнішої самореалізації саме в даному виді діяльності					

4. Тест «Стратегія виходу з конфлікту»

Вам пропонується на вибір два твердження. Оберіть те з них, яке більш відповідає Вашим поглядам.

№	Твердження А	Твердження Б
1	Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за рішення спірного питання	я прагну звернути увагу на те, в чому ми обидва згодні, чим обговорювати те, в чому ми розходимося
2	Я прагну знайти компромісне рішення	я намагаюся залагодити суперечку з урахуванням всіх інтересів іншої людини і моїх власних
3	Зазвичай я наполегливо прагну добитися свого	іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини
4	Я прагну знайти компромісне рішення	я прагну не зачепити відчуттів іншої людини
5	Залагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюся знайти підтримку у іншого	я прагну робити все, щоб уникнути хворобливої напруженості
6	Я намагаюся уникнути неприємностей для себе	я прагну добитися свого
7	Я прагну відкласти рішення спірного питання з тим, щоб з часом вирішити його остаточно	я вважаю за можливе в чомусь поступитися, щоб добитися чогось іншого, важливішого
8	Зазвичай я наполегливо прагну добитися свого	я насамперед прагну визначити те, в чому полягають всі спірні інтереси і питання
9	Думаю, що не завжди варто хвилюватися із-за якихось розбіжностей	я докладаю зусилля, щоб добитися свого
10	Я твердо прагну добитися свого	я намагаюся знайти компромісне рішення
11	Насамперед я прагну ясно визначити те, в чому полягають всі спірні інтереси і питання	я прагну заспокоїти іншого і головним чином зберегти наші відносини
12	Часто я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки	я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці
13	Я пропоную середню позицію	я наполягаю, щоб все було зроблено так, як я хочу
14	Я повідомляю іншому свою точку зору і питаю про його погляди	я намагаюся показати іншому логіку і перевагу моїх поглядів
15	Я намагаюся заспокоїти іншого і зберегти наші відносини	я прагну зробити все необхідне, щоб уникнути напруги
16	Я прагну не зачепити відчуттів іншого	я зазвичай намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції
17	Зазвичай я наполегливо прагну добитися свого	я прагну зробити все, щоб уникнути даремної напруженості
18	Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму	я дам іншому можливість залишитися при своїй думці, якщо він піде мені назустріч
19	Насамперед я намагаюся визначити те, в чому полягають всі спірні інтереси і питання	я прагну відкласти спірні питання з тим, щоб з часом вирішити їх остаточно
20	Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності	я прагну знайти якнайкраще поєднання вигод і втрат для нас обох
21	Ведучи переговори, я прагну бути уважним до іншого	я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми
22	Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю і іншої людини	я відстоюю свою позицію
23	Як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас	іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за рішення спірного питання
24	Якщо позиція іншого здається йому дуже важливою, я прагну піти йому назустріч	я прагну переконати іншого піти на компроміс
25	Я намагаюся переконати іншого в своїй правоті	ведучи переговори, я прагну бути уважним до аргументів іншого
26	Я зазвичай пропоную середню позицію	я майже завжди прагну задовольнити інтереси кожного з нас
27	Часто прагну уникнути суперечок	якщо це зробить іншу людину щасливою, я дам йому можливість наполягти на своєму
28	Зазвичай я наполегливо прагну добитися свого	залагоджуючи ситуацію, я зазвичай прагну знайти підтримку у іншого
29	Я пропоную середню позицію	думаю, що не завжди слід хвилюватися із-за виникаючих труднощів
30	Я прагну не зачепити відчуттів іншого	я завжди займаю таку позицію в спорі, щоб ми спільно змогли добитися успіху

Логічна структура теми: **МЕТОДИКА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**



Системний підхід в управлінні

■ Система – це сукупність компонентів, взаємодія яких між собою і зовнішнім середовищем породжує нові властивості системи, не характерні для її складових.

Слон – це спис

Слон – це стіна

Слон – це змія



Образна характеристика типів співрозмовників