



Ташкентский медицинский педиатрический  
институт

Кафедра:

---

«Роль менеджмента в  
здравоохранении. Научные школы»

Лектор: к.м.н., доц. Назарова С.К.

г.Ташкент - 2020

## План:

---

- 1. Роль менеджмента в здравоохранении**
- 2. Содержание и характерные черты менеджмента**
- 3. Основные школы и подходы в менеджменте.**

## Рекомендуемая литература:

---

1. Указ Президента Республики Узбекистан от 7 декабря 2018 года №УП-5590 «О комплексных мерах по коренному совершенствованию системы здравоохранения Республики Узбекистан».
2. Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по дальнейшему совершенствованию деятельности органов здравоохранения» от 12 июня 2017 г. №ПП-3052.
3. Постановление Кабинета Министров от 12 сентября 2017 г. №714 «Об организации деятельности министерства здравоохранения Республики Узбекистан».
4. Балашов, А.П. Теория менеджмента: учебное пособие. Гриф УМО / А. П. Балашов. - М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2014. -352с.
5. Гапоненко, А.Л. Теория управления: учебник и практикум для академического бакалавриата. Гриф УМО ВО / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2015. - 336 с.
6. Семенов, А.К. Теория менеджмента: учебник для бакалавров. Гриф МО / А.К.Семенов, В.И.Набоков. - М. : Дашков и К, 2015. - 492 с.

# 1. Роль менеджмента в здравоохранении

---

Большинство медицинских организаций являются полноправными участниками рыночной экономики и могут управляться в соответствии с принципами менеджмента.

Менеджмент здравоохранения, по сути, является набором концепций, правил и приемов, способствующим эффективно вести управление организацией, функционирующей в условиях рынка, и задача менеджера здравоохранения правильно их использовать для достижений целей компании.

Здесь большое значение имеет квалификация управленческих кадров, которые, являясь одним из наиболее ценных и значимых в системе ресурсов здравоохранения, обеспечивают результативность и эффективность деятельности, как всей системы охраны здоровья, так и отдельных её структур.

# 1. Роль менеджмента в здравоохранении

---

В последнее время существенно выросла роль руководителей медицинских организаций и увеличилась их самостоятельность в решении вопросов функционирования и развития, управляемых ими хозяйствующих субъектов, включая улучшение их экономических показателей.

Значительно повысилась и степень ответственности управленцев за достижение поставленных целей.

В связи с этим назрела необходимость в подготовке современного менеджера здравоохранения, эффективно руководящего медицинскими организациями всех форм собственности.

# 1. Роль менеджмента в здравоохранении

---

Для повышения эффективности системы здравоохранения проводится её преобразование и адаптация к современным социально-экономическим условиям и клинико-организационным технологиям XXI века. Одной из тенденций мирового здравоохранения является повышение роли менеджеров с различным уровнем подготовки и широкое использование врачебного и сестринского персонала в управлении.

Для эффективного управления здравоохранением требуется некий сплав знаний медицины и экономики, требующий особого подхода к обучению менеджеров здравоохранения, которые должны не только знать врачебное или сестринское дело, но и быть лидером – оказывать влияние на людей и вести их за собой, используя в своей управленческой деятельности весь арсенал методов менеджмента.

## 2. Содержание и характерные черты менеджмента

---

**Менеджмент** (от англ. *Management* - управление, заведование, организация) представляет собой:

1. Вид управленческого труда, направленный на достижение оптимальных хозяйственных результатов в рыночных условиях.
2. Управление производством: совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.
3. Работа по практической организации трудовой деятельности людей на предприятиях различного рода.
4. Область знаний, в рамках которой изучаются возможности эффективного управления.
5. Управляющий персонал предприятий и фирм.

## 2. Содержание и характерные черты менеджмента

---

**Характерными чертами менеджмента** являются:

1. Стремление к повышению эффективности труда.
2. Широкая самостоятельность в принятии решений.
3. Постоянная корректировка целей и содержания работы.
4. Стремление к достижению запланированного результата.
5. Использование современной информационной базы и многовариантных расчетов при принятии управленческих решений.
6. Изменение процесса планирования – уменьшение текущих планов – увеличение перспективных планов.
7. Глубокий экономический анализ каждого управленческого решения.
8. Стремление к разумным рискам и развитие способности по управлению рисками.



## 2. Содержание и характерные черты менеджмента

---

**Основными задачами менеджера являются:**

1. Обеспечение жизнеспособности предприятия в условиях конкуренции.
2. Максимальное увеличение прибыли.
3. Развитие коллектива, включая решение социальных проблем.
4. Постоянное совершенствование работы на основе современных методов управления (нововведения, организационная структура, эффективность труда каждого сотрудника, всего коллектива).
5. Систематическая разработка и внедрение более совершенных форм бизнеса, расширение отраслей.
6. Определение и достижение целей, исходя из запросов рынка.
7. Разумный риск и способность устранять негативные последствия риска.

## 2. Содержание и характерные черты менеджмента

---

### **Виды разделения труда менеджеров:**

1. **Функциональное** – группы управленцев, выполняющих одинаковые функции менеджмента (целеполагание, планирование, организация, контроль, мотивация).
2. **Структурное** – в основе – организационная структура, сфера, отрасль или территория.
3. **Технологическое и профессионально-квалификационное** разделение труда менеджеров учитывает виды и сложность выполняемых работ.

### **В зависимости от категории работников:**

- **Задачи руководителей** сводятся к принятию решений и организации их практической реализации;
- **Специалисты** осуществляют проектирование и разработку вариантов решений;
- **Служащие** - информационным обеспечением всего процесса.

## 2. Содержание и характерные черты менеджмента

---

### Общие законы управления:

- ✓ **Закон специализации управления** – управление всегда специализировано (по функциям управления, средствам труда, сложности, полномочиям).
- ✓ **Закон интеграции управления** – объединение специализированных управленческих действий в единый процесс, а подразделений – в единый производственный организм.
- ✓ **Закон рационального использования времени** – время – ценность (длительность производства, быстрота оборота капитала, время адаптации и т.д.)
- ✓ **Закон демократизации управления** – управление эффективно, если оно демократично (положительная ответная реакция).
- ✓ **Закон необходимой и достаточной централизации управления** – оптимальное сочетание централизации и децентрализации.

## 2. Содержание и характерные черты менеджмента

---

**Принципы менеджмента** (А. Файоль – фр. Henri Fayol (1841-1925), основатель административной (классической) школы управления).

**Разделения труда** – минимальное количество обязанностей.

**Полномочия** – власть, формальная или неформальная, ключевой элемент менеджмента.

**Дисциплина** необходима для обеспечения порядка и эффективности.

**Единоначалие** – исполнитель должен получать распоряжения и только от одного руководителя.

**Единство направления** - вся деятельность фирмы в одном из направлений находится под руководством одного человека и определяется одним планом.

**Субординация** – интересы организации превыше личных.

**Вознаграждение** – зарплата должна соответствовать заслугам.

### **3. Основные школы и подходы в менеджменте**

---

#### **Предпосылки возникновения менеджмента:**

1. Промышленная революция в Англии,
2. Конкретные условия развития бизнеса в начале XX века в США,
3. Возникновение трансконтинентальных компаний.

#### **Возникновение управления как науки – это:**

- ответ на потребности большого бизнеса в профессиональном управлении;
- реакция по использованию преимуществ технической революции;
- достижение небольшой группы инициативных и любознательных людей, проявивших горячее желание искать лучшие и эффективные приемы и способы выполнения работ.

### **3. Основные школы и подходы в менеджменте**

---

#### **Предпосылки возникновения менеджмента:**

1. Промышленная революция в Англии,
2. Конкретные условия развития бизнеса в начале XX века в США,
3. Возникновение трансконтинентальных компаний.

#### **Возникновение управления как науки – это:**

- ответ на потребности большого бизнеса в профессиональном управлении;
- реакция по использованию преимуществ технической революции;
- достижение небольшой группы инициативных и любознательных людей, проявивших горячее желание искать лучшие и эффективные приемы и способы выполнения работ.

### 3. Основные школы и подходы в менеджменте

#### Школы менеджмента 1-ой половины 20-го века.

1. Школа научного управления;
2. Классическая школа (административная);
3. Школы человеческих отношений и школа поведенческих наук.

<b>Факторы, влияющие на эволюцию научных школ управления</b>	
<b>Доминирующие факторы</b> 1-ой половины XX века:	<b>Ориентация научных школ</b> была направлена на:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Отделение управления от собственности;</li><li>• Рост крупных организаций;</li><li>• Развитие наук о человеке;</li><li>• Развитие точных наук;</li><li>• Утверждение рыночных отношений.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Закономерности и принципы построения организаций;</li><li>• Разделение труда, функций и ответственности;</li><li>• Человеческие отношения, мотивы и стимулы;</li><li>• Социальные системы.</li></ul>

### 3. Основные школы и подходы в менеджменте

#### Школы менеджмента 2-ой половины 20-го века (1940-1960 гг.).

1. Эмпирическая или прагматическая школа управления;
2. Школы, связанные с теориями технократического менеджмента;
3. Школа науки управления.

<b>Факторы, влияющие на эволюцию научных школ управления</b>	
<b>Доминирующие факторы</b> 2-ой половины XX века:	<b>Ориентация научных школ была направлена на:</b>
Революционные перемены в производственных технологиях; Сложность и наукоёмкость продуктов; Глобализация производства и рынков; Информационные технологии; Многообразие потребительского спроса.	Системный подход к управлению; Организационный потенциал и культуру предприятий; Маркетинг, реинжиниринг; Концепцию внутренних рынков; Теорию институтов и институциональных изменений; Приоритет социальных целей в развитии производства.



### **3. Основные школы и подходы в менеджменте**

---

#### **Предпосылки возникновения менеджмента:**

1. Промышленная революция в Англии,
2. Конкретные условия развития бизнеса в начале XX века в США,
3. Возникновение трансконтинентальных компаний.

#### **Возникновение управления как науки – это:**

- ответ на потребности большого бизнеса в профессиональном управлении;
- реакция по использованию преимуществ технической революции;
- достижение небольшой группы инициативных и любознательных людей, проявивших горячее желание искать лучшие и эффективные приемы и способы выполнения работ.

## *Школы менеджмента 1-й половины XX века*

**ШКОЛА НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ** (1885-1920 гг.) –  
получила развитие в США.

---

**Представители:**

**Фредерик Тейлор** - принципы управления труда



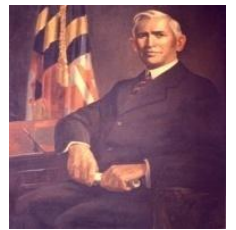
**Генри Гантт** - принципы планирования труда



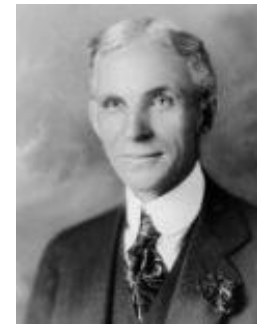
**Лилиан и Фрэнк Гилбрет**  
- принципы упрощения труда



**Гаррингтон Эмерсон** - принципы эффективности труда



**Генри Форд** - принципы стандартизации труда.



## *Школы менеджмента 1-й половины XX века*

### **Основные достижения школы НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

---

- 1. Создана методика по выполнению конкретной работы:**
  - а) разделение работы на отдельные элементы;
  - б) определение научно обоснованного способа выполнения каждого элемента.
- 2. Создана методика отбора конкретных исполнителей :**
  - а) определены критерии отбора;
  - б) разработаны планы тренировок.
- 3. Обоснована необходимость сотрудничества администрации и рабочих** в целях практического внедрения научной системы организации труда (НОТ).
- 4. Обоснована необходимость равномерного распределения труда и ответственности между администрацией и рабочими.**

## *Школы менеджмента 1-й половины XX века*

### **КЛАССИЧЕСКАЯ (АДМИНИСТРАТИВНАЯ) Школа (1920-1950 гг.)**

---

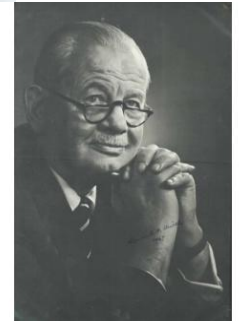
#### **Представители:**

**Анри Файоль** — основатель школы, создал 14 универсальных принципов управления.

**Линдал Урвик** – объединил разные идеи в общую теорию управления.

**Джеймс Муни** - обосновал оптимальность организационной структуры управления.

**Макс Вебер** - сформулировал принципы рациональной бюрократии в организации.

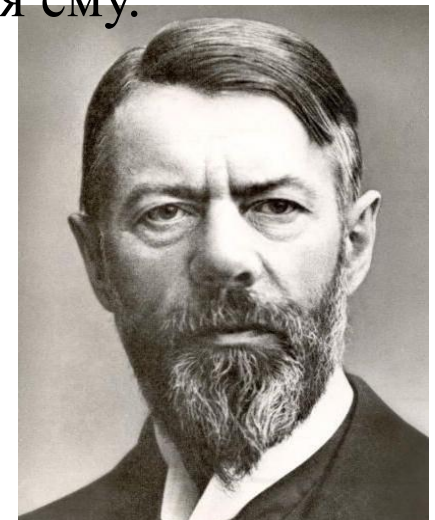


## *Школы менеджмента 1-й половины XX века*

### **Правила получения максимальной выгоды из бюрократической формы организации (Макс Вебер):**

---

- 1. Четкое разделение труда.** Все задания должны разделяться на узкоспециализированные виды работ. Исполнители – эксперты, они несут всю ответственность.
- 2. Иерархичность уровней управления.** Каждый сотрудник или отдельное звено отвечает перед руководителем за свои действия или действия своих подчиненных, т.е. каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.
- 3. Выполнение заданий в соответствии с постоянной системой общих правил.** Каждое задание должно выполняться по постоянным правилам, что гарантирует однородность и четкую координацию разных заданий.



## *Школы менеджмента 1-й половины XX века*

### **Правила получения максимальной выгоды из бюрократической формы организации (Макс Вебер):**

---

4. Власть руководителей основывается на экспертных знаниях и делегируется на нижние уровни управления цепью команд.
5. **Формалистическая безличность руководителя.** Каждое официальное лицо в организации должно вести дела безлично и формально.
6. **Соответствие занимаемой должности технической квалификации.** Наем на работу только на основе квалификации, произвольное увольнение недопустимо. Продвижение по службе должно быть основано на трудовом стаже и личных достижениях.
7. **Члены служебного персонала лично свободны и подчинены власти лишь в отношении безличных официальных обязанностей.**

# *Школы менеджмента 1-й половины XX века*

## **Школа ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ (1930-1950 гг.)**

---

### **Представители**

**Элтон Мейо** – организатор Хотторнских экспериментов, показал значения неформального потенциала организации.



**Мэри Паркер Фоллетт** – обосновала необходимость сплочения трудового коллектива, создания благоприятного микроклимата, заботы о подчиненных.



**Лилиан Гилбрет** – изучала производственную усталость, мотивацию, рационализацию рабочего места.



# *Школы менеджмента 1-й половины XX века*

## **Школа ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ (1930-1950 гг.)**

---

### **Представители**

**Абрахам Маслоу** – выявил,  
что источник мотивации -  
неудовлетворенная потребность  
(см. пирамиду)



**Фредерик Герцберг** – обосновал,  
что трудовая мотивация имеет  
2 группы факторов:  
гигиены и мотиваторов.





## *Школы менеджмента 1-й половины XX века*

### **Хоторнские эксперименты Элтона Мейо**

---

**Первоначально** изучалось влияние освещенности рабочего места и длительности перерывов на производительность труда. При улучшении освещенности рабочих мест производительность труда росла. Парадоксально, но после того, как освещенность затем стали уменьшать, производительность продолжала увеличиваться. Было сделано предположение, что на производительность труда влияют иные факторы.

**На 2-ом этапе** группе сборщиков реле была предоставлена большая свобода, сокращенный рабочий день, возможность делать дополнительные перерывы в работе. Эти условия привели к росту производительности. Однако, и при отмене этих льгот она осталась на прежнем уровне.

## *Школы менеджмента 1-й половины XX века*

### **Хоторнские эксперименты Элтона Мейо**

---

**На 3-м этапе, при производстве банковской сигнализации,** выяснилось, что наиболее опытные и сноровистые работники не только не отрываются от группы, стремясь больше заработать, но наоборот — замедляют свой темп, приноравливаются к тем, кто работает медленнее, чтобы не быть нарушителями общего ритма и не создавать угрозу благополучию остальных. Одновременно те, кто работали относительно медленнее, старались подтянуться и максимально увеличить свою производительность.

**Стало ясно,** что причина этих явлений – в формировании коллектива с особыми внутренними отношениями, успех деятельности которой обусловлен не только личным вкладом каждого, но и взаимным влиянием друг на друга.

# Школы менеджмента 1-й половины XX века

## «Пирамида потребностей» А. Маслоу

### «Пирамида потребностей» А. Маслоу

Пирамида потребностей отражает одну из самых популярных и известных теорий мотивации — теорию иерархии потребностей.

Самореализация

мораль,  
творчество,  
спонтанность,  
решение задач,  
непредвзятость,  
восприятие фактов

Уважение

самоуважение,  
доверие, достижения,  
уважение другими и других

Причастность

дружба, семья, любовь,  
принадлежность к группе людей

Безопасность

физическая, моральная, семьи, для здоровья,  
для работы, для собственности, для ресурсов

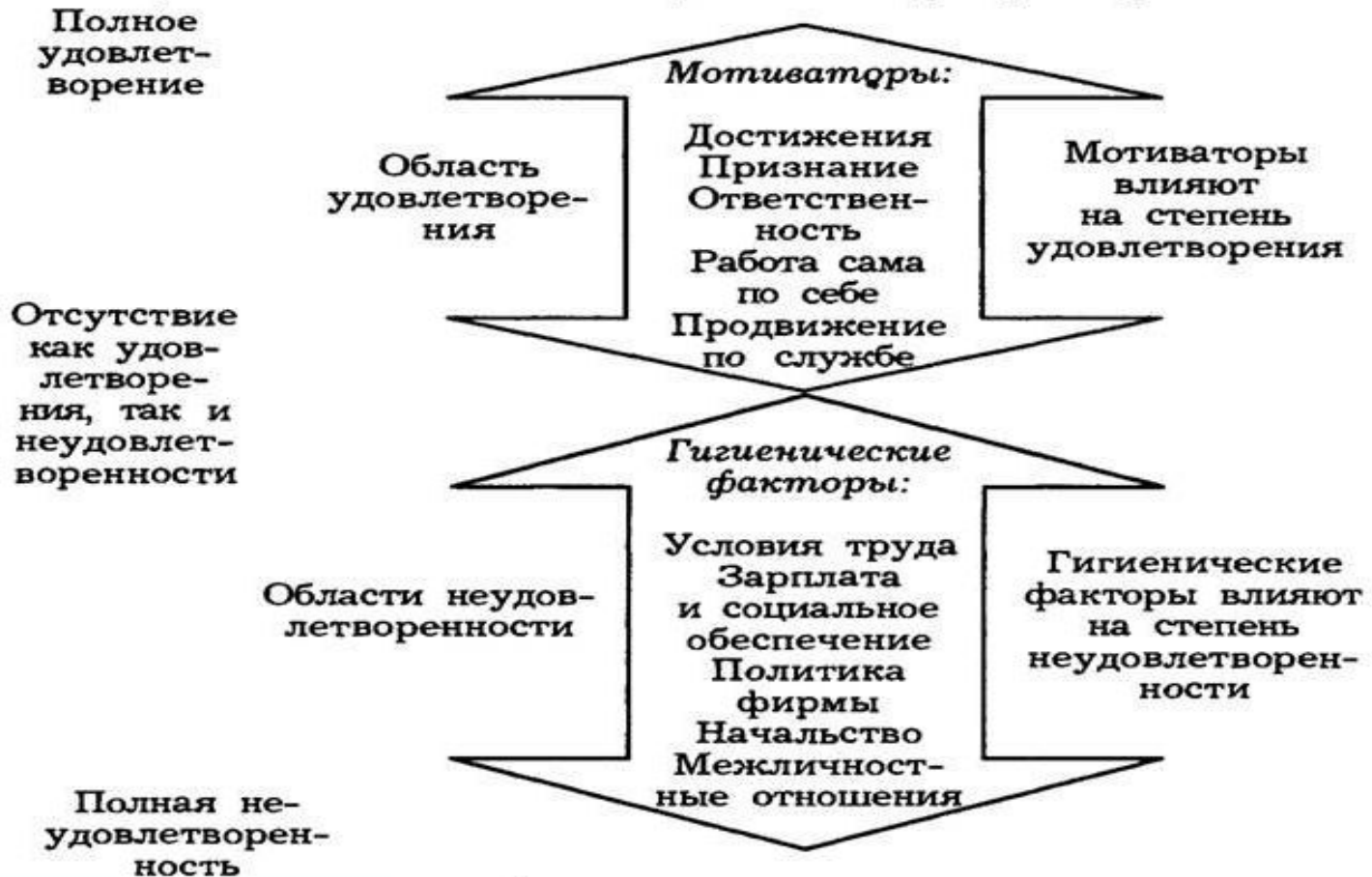
Физиология

дыхание, пища, питьё, половое влечение,  
сон, поддержание температуры, испражнение

# Школы менеджмента 1-й половины XX века

## Теория мотивации Ф. Герцберга

### Теория мотивации Герцберга



# *Школы менеджмента 1-й половины XX века*

## **Школа ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК (1930-1950 гг.)**

---

### **Представители**

**Дуглас МакГрегор** – подтвердил, что в менеджменте  
есть

2 противоположных подхода к управлению персоналом  
(**1-й** основывается на «теории X», а **2-й** – на «теории Y»).



# *Школы менеджмента 1-й половины XX века*

## **Школа ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК (1930-1950 гг.)**

---

### **Суть «теорий X и Y» (Дуглас МакГрегор )**

**Теория «X»** - среднему человеку присуще отвращение к труду и желание избежать его при первой же возможности. Людей надо принуждать к выполнению обязанностей и непрерывно контролировать их действия. Вся сложность управления в том, что большинство работников ни к чему не стремятся, избегают брать на себя ответственность.

**Теория «Y»** - физические и умственные затраты в труде столь же естественны, как игра или отдых. Простому человеку не присуще отвращение к работе. При соответствующих условиях работа служит источником удовольствия, а не наказанием. Нормальный человек в обычных условиях готов брать на себя ответственность за результат труда. Люди обладают высокой степенью фантазии, изобретательности, творчества. Надо раскрывать потенциал.



# Школы менеджмента 1-й половины XX века

## Школа ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК (1930-1950 гг.)

модель	«X»	«Y»
форма	автократичная (самовластие)	демократичная
Характеристики рабочих	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Движущей силой являются биологические потребности.</li><li>✓ Рабочий день должен быть нормирован.</li><li>✓ Пассивен, не берет на себя ответственности.</li><li>✓ Не инициативен.</li><li>✓ Не любит перемены (Стремится к равновесию).</li><li>✓ Не креативен.</li><li>✓ Низкая производительность;</li><li>✓ требуется постоянный <u>контроль</u> за работой.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Движущей силой является желание узнать новое.</li><li>✓ Работает ради удовольствия (материальная выгода не является доминирующей).</li><li>✓ Берет на себя ответственность.</li><li>✓ Не боится отходить от шаблонов, креативен.</li><li>✓ Потребность к самовыражению.</li></ul>
Стимулы (главные)	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ давление,</li><li>✓ принуждение</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ благодарность,</li><li>✓ премирование,</li><li>✓ <u>самоактуализация</u>.</li><li>✓ материальное вознаграждение.</li></ul>
Стимулы	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ благодарность,</li><li>✓ премирование,</li><li>✓ материальное вознаграждение.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ давление,</li><li>✓ принуждение</li></ul>

## *Школы менеджмента 2-й половины XX века (1940-1960гг.)*

---

- › **Эмпирическая (прагматическая) школа управления**
- › **Школы, связанные с теориями технократического менеджмента**
- › **Школа науки управления**



## *Школы менеджмента 2-й половины XX века*

### ○ **ЭМПИРИЧЕСКАЯ (ПРАГМАТИЧЕСКАЯ) ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ**

---

**Основатели:** Э. Петерсен, Г. Саймон, Р. Дэвис и др. - не отрицали значения теории, но считали более важным анализ непосредственного опыта управления.

**Основной вклад школы в развитие управленческой мысли:**

1. Развитие внутрифирменного менеджмента - рекомендации по управлению структурами, организации линейных и функциональных служб, систем технического и информационного управления.
2. Внедрение новых, эффективных приемов обучения менеджеров.
3. Разработка вопросов централизации и децентрализации управления, введения целевого управления, классификации функций управления, организации труда руководителей и т.д.
4. Профессионализация менеджмента.

## *Школы менеджмента 2-й половины XX века*

### ○ ШКОЛЫ, СВЯЗАННЫЕ С ТЕОРИЯМИ ТЕХНОКРАТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- 1. Теория элит.** В основе - деление общества на всемогущую элиту и подчиненную ей толпу. В управлении - выделение квалифицированных руководителей и неквалифицированных масс.
- 2. Теория технократии.** Суть - грядущая эпоха будет эпохой государства инженерной и технической интеллигенции. При этом менеджмент будущего станет менеджментом технократии (представителей науки и техники).
- 3. Теория индустриального общества.** Ключевые моменты: а) противоречия в обществе объясняются различной степенью образованности людей; б) ведущая роль в управлении отводится технократическому менеджменту. Фактор образованности является базисным в экономической жизни общества.

## *Школы менеджмента 2-й половины XX века*

### ○ **ШКОЛА НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ**

Эта школа сформировалась в 50-е гг. XX в. и существует, совершенствуясь, **до настоящего времени.**

использование математических моделей для количественной оценки и анализа исследуемых процессов и проблем управления.

**Наиболее известными представителями этой школы являются Р.Акофф, С.Бир, А.Гольдбергер, Р.Люс, Л. Клейн и др.**

- 1) производство рассматривается как «социальная система»,
- 2) используются системный и ситуационный анализ с применением математических методов и ЭВМ («РС»).

## *Школы менеджмента 2-й половины XX века*

### ○ **ШКОЛА НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ**

---

**Некоторые новые эффективные подходы  
разработанные «Школой науки управления» :**

дерево решений,

мозговой штурм,

теория Z (У.Оуччи),

портфельный менеджмент,

*Интрапренерство (Заключается в том, что на действующем предприятии, выпускающем определенную продукцию (выполняющем работы или оказывающем услуги), создаются условия для выдвижения новаторских предпринимательских идей, а именно, выделяются ресурсы (интракапитал) и оказывается всесторонняя помощь для реализации идей и их практического использования). И т. д.*

## *Школы менеджмента 2-й половины XX века*

### ○ **ШКОЛА НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ**

---

**Некоторые новые эффективные подходы разработанные «Школой науки управления» :**

**Системный подход** рассматривает процессы и явления в виде совокупных целостных элементов, структур, движущих ими. Системы имеют иерархическое устройство, горизонтальные и вертикальные связи, системам присущи определенные функции, центростремительные и центробежные тенденции, обратные связи (помимо прямых), экзогенные и эндогенные факторы развития.

- **Закрытые системы**, функционирующие изолированно (независимо) от внешней среды,
  - **Открытые системы** - связанные с внешним воздействием.
- 2. Ситуационный или кейсовый подход (кейс-метод)** является и способом мышления и набором конкретных действий.

## *Школы менеджмента 2-й половины XX века*

---

### ○ **СОВРЕМЕННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПАРАДИГМЫ И ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ**

**Американская модель менеджмента** – индивидуализм, вопросы дела на первом месте, порой даже в ущерб нормальным человеческим отношениям.

**Западноевропейская модель менеджмента** – управление с позиции социального человека.

**Японская модель менеджмента** – сверхнормативная активность.

## *Школы менеджмента 2-й половины XX века*

### ○ **Общие черты школ современного менеджмента**

---

Предприятие – это открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды;

Предприятие ориентируется не на объемы выпуска, а на качество продукции, на удовлетворение потребителей;

Главный источник прибыли – люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их потенциала;

Система управления ориентируется на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и новый стиль руководства.



---

Спасибо за  
внимание!