**Лекционный материал для самостоятельного изучения Модуль 1.**

**Общие понятия Менеджмента. Организация менеджмента в учреждениях здравоохранения.**

***Определение менеджмента***

***Менеджмент*** — это средства, методы и виды управления людьми и производством для достижения поставленных целей. Иными словами, всё, что связано с координированием и руководством. Главная роль в этом процессе отводится человеку, именно он, а не машина или компьютер, производят управление. Само слово «management» переводится с английского, как «администрирование, «координирование», «умение руководить». Полный обзор понятия включает в себя расширенный список определений.

***Данный термин можно понимать, как:***

* Трудовую деятельность, связанную с управлением. Определение путей развития, разработка конкретных заданий, способов их выполнения;
* Сам процесс руководства. Если в первом случае имеется ввиду планирование и формирование стратегии действий, то здесь речь идёт о непосредственном руководстве. Это делегирование обязанностей, мотивация сотрудников, координация действий, осуществление контроля;
* Организационную структуру, осуществляющую руководство компанией, объединением людей, государством и т. д. Например, органы власти, совет директоров предприятия и пр.;
* Искусство управления ресурсами и персоналом, а именно – правильного распределения материальных и человеческих ресурсов;
* Научную дисциплину по изучению менеджмента, его принципов и законов. Этот термин одновременно означает теоретическую дисциплину и деятельность практическую.

***Основы менеджмента.***

*Вся суть руководства состоит в трёх вопросах:*

* «Кто» и «кем» управляет;
* «Как» происходит этот процесс;
* «С помощью чего» осуществляется.

*Вкратце процесс управления можно описать так:*

Желаемое сопоставляется с реальным состоянием (задайте простые вопросы: «где мы сейчас?» и «куда мы движемся?»)

Требования к действиям («что необходимо сделать?»)

Принятие решений, выбор стратегии («какой путь и способ лучший?»)

Контроль и оценка («чего мы достигли, и что из этого следует?»)

В основе эффективного руководства лежит ориентация на человеческие взаимоотношения. При взаимодействии с внешней средой (например, продажи) это означает ориентацию на потребителя. В плане внутренней «кухни» — ориентацию на персонал.

***Следующий важный момент – компетентность начальства.***

Чтобы раздавать указания, необходимо хорошо разбираться не только в бизнесе, социологии или психологии, но и в производственных процессах своей компании. Нельзя допустить «отрыва» от реальности, когда руководитель отдаёт приказы, не понимая сути работы фирмы.

**Составляющие менеджмента.**

***Этот термин включает несколько составляющих:***

* Производство. Сюда входит обеспечение высокой отдачи производства, грамотная наладка рабочего процесса, при которой затраты минимальны, а прибыль – максимальна.
* Координирование работы персонала. Организация «здоровых» отношений в коллективе, налаживание связей между сотрудниками и отделами, построение оперативной сети информирования и раздачи указаний.
* Прогнозирование, планирование и изучение рынка.

**Основные задачи менеджмента.**

Конкуренция требует от всех участников хозяйственных отношений максимальной эффективности. Только так можно «выжить» на рынке. Основные цели управления – обеспечение слаженной работы предприятия и контроль деятельности внутренних и внешних элементов организации.

Фирма одновременно должна быть успешной в отношениях с внешним миром (продажи, маркетинг, партнёрство) и в корпоративном плане (мотивация служащих, грамотное распределение обязанностей, оперативная работа и т. д.)

***Главные задачи:***

* Развитие фирмы, сохранение её конкурентоспособности;
* Сохранение прочных позиций на рынке, в выбранной нише, увеличение влияния, освоение новых рынков;
* Разработка и применение новых способов и путей развития предприятия;
* Стимулирование служащих с помощью материальных и нематериальных методов;
* Формирование стратегии развития организации, определение способов достижения целей;
* Анализ имеющихся и требующихся ресурсов, поиск источников их обеспечения;
* Достижение и поддержание необходимого уровня прибыли;
* Прогнозирование и преодоление возникших рисков без ущерба для функционирования предприятия;
* Анализ эффективности работы, контроль выполнения поставленных целей.

**Главные принципы**

***В основе управленческих процессов лежат определённые принципы:***

* Разделение труда. Каждое звено производственного процесса берёт на себя определённые обязанности, имеет конкретную специализацию. Это позволяет выполнять больше задач при неизменных ресурсах.
* Единоначалие. Даже при условии наличия множества подразделений в одной фирме, служащий должен получать указания от одного начальника. Путаница в административной сфере ведёт к снижению производительности труда.
* Дисциплина и порядок. Функционирование организации строго регламентируется. Деятельность осуществляется по графику, персоналу необходимо знать свои обязанности, находиться на положенном месте. Материальные ресурсы тоже должны храниться и использоваться согласно регламенту. Обязанность руководителя контролировать исполнение регламента, штрафовать провинившихся и поощрять усердных.
* Распределение полномочий и взятие на себя ответственности. Ответственность лежит не только на руководителе, но и на сотрудниках, получивших задание.
* Справедливость. Решения, наказания и поощрения должны быть справедливыми. Это внушает уважение сотрудников и доверие к компании и начальству.
* Личные интересы подчиняются общественным. Интересы группы имеют приоритетное значение. Для начальства демонстрация данного принципа – хороший способ подать пример персоналу.
* Вознаграждение. Добросовестность, преданность интересам фирмы следует отмечать.
* Инициатива. Постоянный поиск новых решений, а также поощрение инициативы со стороны работников.
* Поддержание корпоративного духа. Создание сплочённой команды и поддержание единства с помощью разработки корпоративной культуры, совместного времяпрепровождения. Служащие должны гордиться предприятием, в котором трудятся.

**Функции менеджмента.**

***Чтобы понять важность менеджмента, достаточно подробно рассмотреть этот процесс и его функции.***

*Постановка целей*

Определение результата, на который ориентируется вся деятельность. Правильная постановка задач нужна для того, чтобы сформировать наилучшую стратегию развития компании. Ещё этот процесс можно использовать для мотивации служащих, формирования корпоративного духа.

*Планирование*

Эта функция отвечает за определение и поиск ресурсов, позволяющих достигнуть целей организации. Сюда же входит разработка способов достижения поставленных задач.

Например, для повышения продаж товара нужны дополнительные денежные вложения в рекламу и маркетинг. Руководителю необходимо решить, каким образом и откуда взять эти средства и как ими распорядиться. Способами достижения цели в этом случае считаем проведение промо-акций, запуск рекламы в Интернете и т. д.

*Организация деятельности*

Формирование организационной структуры. Сюда относится распределение заданий и полномочий между работниками, организация их совместного труда, разработка критериев оценки работы сотрудников.

*Контроль*

Руководитель обязан постоянно следить за выполнением поставленных задач, анализировать эффективность труда, делать выводы о том, какие решения были уместными, а какие пользы не принесли.

Иначе говоря, он контролирует соблюдение дисциплины, производственные моменты (доставка сырья, наладка оборудования и пр.), качество товаров и услуг, график работ и на этой основе оценивает результаты труда и строит тактику дальнейших действий.

*Координация*

Одна из дополнительных функций, отвечающая за согласованную деятельность всех управленческих звеньев. Так как любая деятельность строится на эффективном разделении труда, необходимо собрать все звенья цепи воедино. Различные подразделения компании нуждаются в тесной взаимосвязи и диалоге руководителей с рядовыми сотрудниками. Помехи и отклонения от заданного графика должны своевременно устраняться. Это и становится задачей менеджера.

Осуществлять координацию можно с помощью составления и согласования рабочих планов, совещаний и объявлений.

*Мотивация*

Эта функция нацелена на повышение производительности труда. Достичь нужного эффекта можно путём активизации сотрудников и их стимулирования. Необходимо сделать так, чтобы персонал действовал не только в личных интересах, но и в интересах компании. Мотивация осуществляется с помощью поддержания корпоративного духа, проведения соответствующих мероприятий, поощрения, в том числе материального.

**Методы менеджмента**

***Основные методы:***

* Экономические. Это рыночная регуляция работы компаний, материальные отношения внутри организации.
* Административные. Так называемое «прямое действие». Административные методы связаны с дисциплиной и ответственностью, планированием и координацией.
* Социально-психологические. В основе лежит построение взаимоотношений с партнёрами, внутри коллектива, моральная мотивация сотрудников.

***В рамках функционирования предприятия сочетаются все методы в зависимости от ситуации.***

***Производственный менеджмент***

Менеджмент делится на виды в зависимости от выполняемых задач и методов достижения желаемого.

Производственный призван обеспечить конкурентоспособность и высокий спрос на товары и услуги фирмы. В этом случае «производство» не обязательно означает промышленное предприятие, это могут быть банковские учреждения, различные коммерческие фирмы.

Данный вид включает организацию производства, построение стратегических прогнозов, использование инноваций. Задачи:

Контроль работы системы, устранение и предотвращение сбоев;

Оптимизация объёма выпускаемой продукции;

Координация трудовых ресурсов, поддержание дисциплины и порядка, поощрение отличившихся работников, мотивационные мероприятия для персонала;

Контроль рациональности использования оборудования, поддержание его в исправном состоянии.

***Стратегический менеджмент***

Стратегическое управление подразумевает разработку и приведение в действие намеченных путей развития предприятия. В зависимости от выбранной тактики составляется конкретный план работы.

Например, потребность в увеличении дохода можно удовлетворить несколькими способами. Увеличить масштабы выпуска продукции, повысить качество товаров и т. д.

Просчитав все возможные варианты, руководитель выбирает наиболее реальный и эффективный способ. Затем происходит планирование и распределение заданий для персонала.

***Финансовый менеджмент***

Простыми словами это процесс управления материальными ресурсами предприятия. В обязанности финансового директора входит управление бюджетом организации и его грамотное распределение. Он занимается анализом расходов и доходов предприятия, изучением его платежеспособности, построением рациональной финансовой политики.

**Обязанности специалиста, контролирующего финансы:**

* Оптимизация денежного оборота, снижение уровня расходов;
* Сведение финансовых рисков к минимуму;
* Поддержание рентабельности компании;
* Оценка финансовых возможностей и перспектив;
* Осуществление антикризисного руководства.
* Финансовый директор отвечает за то, чтобы предприятие приносило стабильный доход и не разорилось.

***Инвестиционный менеджмент***

Этот вид отвечает за инвестиции компании, а именно за привлечение новых инвестиций и выгодное вложение средств самого предприятия. Осуществляется главным образом с помощью долгосрочного планирования (бизнес-план) и фандрайзинга – поиска спонсоров, грантов.

***Информационный менеджмент***

Сбор, управление и распределение различной информации. Производится при помощи компьютерных сетей, специального программного обеспечения. Необходим для предоставления фирме актуальных сведений, изучения и прогнозирования потребностей клиента.

***Функции:***

* Регулирование делопроизводства и документооборота организации;
* Получение сведений о состоянии рынка, ожиданиях потребителей;
* Публичное представление фирмы;
* Упорядочивание внутренних данных (сведения о сотрудниках, производстве, финансах и т. д.)

*Риск-менеджмент*

Любая коммерческая деятельность потенциально связана с риском, потому обязанностью риск-менеджера становится прогнозирование и предотвращение возможных проблем. Если неприятности уже возникли, на него возлагается обязанность минимизировать потери и попробовать извлечь выгоду из ситуации.

Поэтапно этот процесс выглядит так:

Определение фактора риска, оценка степени опасности, возможного урона для фирмы;

Подбор инструментов и методов борьбы с проблемой;

Разработка и осуществление риск-стратегии, призванной уменьшить убытки;

Оценка первых результатов проведённых мероприятий, при необходимости — доработка стратегии.

Умение просчитать риски наперёд усиливает позиции компании на рынке, снижает вероятность банкротства и способно уберечь её от невыгодных путей развития.

***Экологический менеджмент***

Иногда этот вид выделяют в отдельную категорию, в первую очередь он связан с охраной окружающей среды. Цель – создание и поддержание экологического производства путём рационального использования природных ресурсов, переработки отходов, минимизации вредных выбросов в окружающую среду.

***Кадровый менеджмент***

Описание профессии менеджера подразумевает работу с людьми. Любые задачи и цели организации достигаются при помощи персонала. Этот тип отвечает за набор, обучение, управление человеческими ресурсами.

***Международный менеджмент***

Регулирует внешнеэкономические отношения и связи фирмы, отвечает за экспорт и импорт, сотрудничество с другими компаниями в научно-технической сфере. Помогает повысить конкурентоспособность предприятия за счёт расширения бизнеса на территории других стран.

***Рекламный менеджмент***

Отвечает за эффективную рекламную деятельность и продвижение на рынке товаров и услуг компании. Главные задания — информационное обеспечение рекламных мероприятий, их планирование и постановка целей, которые должны быть достигнуты в результате. Сюда же входит организация рекламной деятельности, её регулирование, контроль и оценка достижений.

***Субъекты и объекты менеджмента***

Субъекты – это личности, непосредственно осуществляющие руководство и контроль всех сфер деятельности компании. Это руководители и администраторы, занимающие свои должности на постоянной основе и обладающие полномочиями для принятия решений.

Управленческая деятельность направлена на объекты. Это любые ресурсы и структурные единицы, нуждающиеся в регулировании. Например, персонал, производство, финансы, продажи, материально-техническое снабжение, сбыт, недвижимость.

**Уровни менеджмента**

Управление осуществляется на нескольких уровнях. Можно отвечать за небольшую структурную единицу компании (участок, бригада, группа), подразделение покрупнее (отдел, департамент, цех) или всю организацию. В соответствии с этими единицами различают три уровня:

***Низшее звено, или линейный уровень***

Так называемые «младшие начальники», контролирующие исполнение операционных действий. Принимают краткосрочные и оперативные решения. Их работа связана с большим количеством различных действий, постоянным общением с подчинёнными, психологическим напряжением. Чаще всего отвечают за ресурсы, организацию и дисциплину небольших рабочих групп. Пример – мастер смены, старшая медсестра, завуч.

***Среднее звено***

Такие руководители стоят во главе крупных подразделений внутри фирмы, филиалов компании. Принимают тактические решения, отвечают за функционирование целого направления. В их обязанности входит контроль работы «младшего начальства». Пример – декан, начальник отдела продаж, заведующий отделением, начальник цеха.

***Высшее звено – топ-менеджеры***

Это люди, принимающие решения на самом высоком уровне и осуществляющие стратегическое планирование. Пример — директор организации, руководитель органа государственной власти и т. д.

**Кто такой менеджер.**

Это человек, занимающий руководящую должность. Среди них выделяют управляющих и управленцев. Управленцы не принимают важных решений, но участвуют в управлении и имеют в подчинении некоторое число лиц.

Также менеджерами называют работников, в чьи обязанности входит общение с людьми. Это менеджеры торгового зала, офис-менеджеры, директор торгового зала. Они не имеют подчинённых и отвечают за контакты с потребителями, партнёрами, общественностью.

**Необходимые навыки**

***Менеджер должен обладать определёнными навыками и качествами, он:***

*Организатор.* На нём лежит обязанность организовать работу предприятия в той или иной сфере (наладить поставки сырья, рекламу и пр.) и поддерживать стабильность;

*Психолог.* Это качество необходимо для эффективного регулирования отношений в коллективе. Нужно хорошо знать своих подчинённых для стимуляции труда, решения конфликтов, построения «здоровых» отношений между начальством и работниками. Знания в области психологии, языка телодвижений помогают лучше понимать людей, действовать правильно и эффективно;

Специалист в своей области. Важно разбираться во всех тонкостях своей специализации, чтобы оптимизировать рабочий процесс;

*Лидер,* умеющий сплотить коллектив, обладает влиянием и умением оперативно действовать, принимать быстрые решения в нестандартных ситуациях;

Способен управлять временем, осуществлять эффективное планирование, трудиться в определённых временных рамках, контролировать соблюдение персоналом заданного графика работ;

*Оратор.* Деятельность управляющего нередко связана с публичными выступлениями;

*Стрессоустойчив.* Необходимая черта, поскольку лидерская работа связана со стрессами и постоянным решением проблем или их прогнозированием;

*Мотивирован, инициативен*. Достичь успеха может только активный человек, заинтересованный в результатах своего труда;

*Хороший учитель*. Важно умение объяснять и показывать некоторые особенности работы на своём примере.

**Полезные советы для менеджера.**

Как добиться уважения подчинённых и рационально управлять бизнес-процессами? Необходимо соблюдать несколько правил.

1. Совершенствуйтесь в области влияния на окружающих. Хороший руководитель не заставляет работать, а убеждает сотрудников, что они также заинтересованы в успехе фирмы.
2. Налаживайте обратную связь. Постоянное взаимодействие с персоналом позволяет «держать руку на пульсе» всего происходящего и реагировать на любые помехи и неприятности быстро и эффективно. Обратная связь помогает донести мысли и указания даже до периферийных работников (уборщиц и вахтёров). Общайтесь с сотрудниками в перерывах, посещайте корпоративные мероприятия, поинтересуйтесь датами рождения и хобби подчинённых. Внимание к мелочам внушает уважение и доверие к начальству.
3. Мотивируйте окружающих. Выясняйте нужды и ценности сотрудников. Вовремя подписанный отпуск, премия к зарплате или просто задушевная беседа приносят потрясающие результаты, если сделаны к месту и для тех, кому это необходимо. Для подчинённых вы всегда должны быть примером, настоящим энтузиастом и профессионалом.
4. Будьте в курсе событий. Не стесняйтесь беседовать с персоналом, знание «внутренней кухни» предприятия, его культуры и особенностей помогают правильно спланировать собственные действия.
5. Творческий подход. Выход за рамки «сухих» отношений и процессов делает работу интересней и для менеджера, и для подчинённых. Научитесь мыслить нестандартно и оригинально, принимать нетривиальные решения, которые станут преимуществом всей компании.
6. Учитесь планированию. Тщательно прорабатывайте стратегию на стадии создания, обсуждайте проекты с подчинёнными, чтобы облегчить себе работу и дополнительно заинтересовать сотрудников.
7. Если хорошенько разобраться, оказывается, что менеджмент это намного больше принятия решений и управления людьми. Даже менеджер нижнего звена, качественно выполняющий свою работу, ведёт фирму к успеху и стабильности. А навыки и умения хорошего управляющего пригодятся не только на работе, но и в повседневной жизни, чтобы уметь правильно ставить цели и добиваться их, планировать своё время и налаживать нужные контакты.

**Организация менеджмента в учреждениях здравоохранения.**

**Менеджмент –** это искусство управлять интеллектуальными, сырьевыми и материальными ресурсами, в целях эффективной производственной деятельности и получения прибыли.

**Менеджмент в здравоохранении –** координированное управление процессом предоставления медицинских услуг в целях постоянного повышения эффективности производства услуг и качества их исполнения, обоснованности и оперативности принятия управленческих решений.

Управление в здравоохранении является одной из наиболее важных, сложных проблем. Сложность состоит в том, чтобы обеспечить необходимые высококачественные услуги при наличии множества препятствий.

Процесс управления включает в себя этапы, которые базируются на использовании информации, которая в настоящее время признана ресурсом управления.

Механизмы управления обеспечивают наиболее эффективное выполнение работниками своих производственных задач.

***Механизмы управления складываются из целей, принципов, методов и функций.***

***– Цель управления*** является ведущим элементом в деятельности менеджера, это идеальный результат, который необходимо достигнуть. Формирование генеральной цели учреждения выполняется на стратегическом уровне системы управления.

***Принципы управления*** относятся к числу важнейших категорий управления.

***В настоящее время выделяются следующие группы принципов управления:***

• единоначалие;

• стабильность;

• единство руководства;

• инициатива;

• централизация;

• дисциплина;

•линейное управление;

•справедливость;

• порядок;

• уважение к людям.

***– Методы управления*** заключаются в комплексном воздействии на деятельность работников, они подразделяются на группы:

• организационно-распорядительные;

• экономические методы;

• социально-психологические.

Под функциями управления понимаются особые виды управленческой деятельности, выделившиеся в процессе разделения управленческого труда.

***Функции управления можно подразделить на группы:***

**•Планирование –** это определение целей учреждения и задач сотрудников по их достижению. Эта функция решает основные вопросы: где находится организация в настоящее время? В каком направлении двигаться? Каким образом это продвижение будет осуществляться? Планирование полагает составление различных по времени исполнения платов: долгосрочные (более 5 лет), среднесрочные (до 5 лет), текущие (годовые, квартальные, ежемесячные).

**•Принятие решения*.*** Для руководителя принятия решения является конечным результатом его деятельности.

**•Организация***.* Значит создавать четкую структуру учреждения здравоохранения, определять конкретные задачи для руководителей отдельных звеньев, осуществлять подбор и расстановку кадров, делегировать функции, создавать условия для выполнения заданий.

**•Координация–**обеспечение взаимосвязи между информационными потоками внутри учреждения.

**•Контроль –** точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени.

**Формы и виды планирования**

***В зависимости от длительности планового периода:***

–перспективное планирование прогнозирование);

– среднесрочное планирование;

– текущее (оперативное) планирование.

Уровень и качество планирования определяются следующими важнейшими условиями:

–компетентность руководства на всех уровнях управления;

– квалификацией специалистов, работающих в функциональных подразделениях;

– наличие информационной базы и технологий.

Стратегическое планирование охватывает период в 10-15 лет, имеет отдаленные последствия, влияет на функционирование всей системы управления и основывается на огромных ресурсах.

Текущее планирование заключается в определении промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач.

**Планирование стратегии –** это процесс формулирования миссии и целей организации, выбор стратегий для получения необходимых ресурсов и их распределения с целью обеспечения эффективной работы организации в будущее.

1 Миссия и цели организации является первым и самым ответственным решением. Заключается в реализации удовлетворения тех или иных значимых потребностей населения, в помощи общественному здоровью, ибо только в этом случае выпускаются товары и услуги будут пользоваться спросом.

2 Анализ внешней среды. Проводится в целях предвидения угроз для организации, а так же выявления новых возможностей развития. Разработчики плана контролируют внешние факторы по отношению к организации.

3 Анализ сильных и слабых сторон организации. Предполагает изучение текущего состояния для организации, и внутренних возможностей, недостатков, слабостей.

Охватывает 5 функциональных зон – маркетинг, финансы, производство, персонал, организационная культура, имидж.

4 Анализ альтернатив и выбор стратегии. Стратегия выбирается после того, как проведет руководство анализ возможностей, опасностей сильных и слабых сторон. Выбор стратегии может осуществляться на основе матрицы.

5 Управление реализацией стратегии. Предполагает разработку основной направленности деятельности, планов развития на срок от 1 до 5 лет. Разрабатываются тактические планы, программы и планы-проекты, которые носят целевой характер.

6 Оценка стратегии. Проводится путем сравнения результатов работы с целями организации. При оценке стратегии следует обращать внимание на совместимость стратегии с возможностями и представляет ли стратегия риск.

**Организационная структура сестринской службы, ее особенности, уровни управления. Проектирование организационной структуры.**

Необходимость в структурных преобразованиях возникает при изменениях рыночной ситуации, пересмотре целей и задач организации, при переходе к реализации новой стратегии и при воздействии других факторов, негативно влияющих на развитие организации. Социально-экономические и политические изменения в стране самым непосредственным образом отразились на системе здравоохранения.

Наиболее характерными для нынешней ситуации внутренними и внешними факторами, влияющими на деятельность лечебно-профилактических учреждений являются следующие:

• усложнение структуры системы здравоохранения;

• появление рыночных отношений между субъектами хозяйственной деятельности в системе здравоохранения;

• появление рынка платных медицинских услуг;

• появление конкуренции между лечебно-профилактическими учреждениями различных форм собственности;

• резкий рост требований к качеству оказываемых медицинских услуг со стороны потребителей, ФОМС и страховых компаний;

• увеличение форм отчетности и требований со стороны органов управления здравоохранением и других контролирующих организаций;

• прогрессирующий кадровый дисбаланс (отсутствие младшего медицинского персонала, дефицит медсестринских кадров);

• дефицит научного управленческого подхода к решению проблем в медицине;

• рост самосознания и потребность медсестринских кадров в повышении уровня знаний и самоактуализации;

• появление государственной программы реформирования сестринского дела;

• развитие и внедрение современных медсестринских технологии (сестринский процесс, отделение сестринского ухода и пр.);

• тенденция к профессиональной дифференциации сестринского дела и выделение его в самостоятельную сферу медицинской деятельности.

***Управление сестринскими службами, имеет линейную двухуровневую горизонтальную структуру:***

* первый уровень - главная медицинская сестра (заместитель главного врача по сестринскому делу);
* второй уровень - старшие медицинские сестры клинических и параклинических отделений.

Численность старших медицинских сестер в крупных больницах (на 1 тыс. коек) достигает 50-60 человек, а общее количество медицинских сестер 800-1000.

При таком широком масштабе управляемости руководитель сестринской службы занят решением множества оперативных задач в ущерб стратегическим. Перегрузка сопровождается потерей личного контакта между менеджером и персоналом, затрудняется контроль над подчиненными, снижается качество профессионального обучения работников, что отрицательно сказывается на психологическом климате коллектива и результатах их труда. При таких условиях работы запросы к главным сестрам резко возрастают и порой выходят за пределы их физических возможностей. Это требует от руководителей сестринского дела высоких управленческих навыков и теоретической подготовки, которые они могут приобрести, обучаясь на факультетах высшего сестринского образования.

Важным путем решения проблемы, наряду с обучением, является оптимизация организационной структуры сестринской службы, сужение диапазона управления в соответствии с нормой управляемости и введение еще одного уровня управления. С этой целью, путем анализа работы главной медицинской сестры, необходимо выделить наиболее трудозатратные, ключевые направления ее деятельности и назначить заместителей главной сестры из числа наиболее подготовленных старших сестер и/или выпускников факультета высшего сестринского образования.

***Основными направлениями в деятельности главной медицинской сестры являются следующие:***

• кадры (последипломное обучение, ротация, подбор резерва руководителей, расширение полномочий по подбору и распределению сестринских кадров по подразделениям ЛПУ в соответствии с их уровнем подготовки и психологическими качествами);

• обеспечение и контроль санэпидрежима;

• организация и контроль качества оказания сестринской помощи;

• контроль расходования медикаментов;

• организация деятельности по оказанию платных медсестринских услуг в ЛПУ и на дому.

Очевидно, что наиболее оптимальным является формирование управленческой структуры медсестринской службы по типу функциональной или линейно-функциональной структуры. Назначенным заместителям главной сестры, ответственным за эти направления, необходимо делегировать функциональные или линейно-функциональные полномочия. При этом подбирается сильная и квалифицированная команда, возглавляя которую главная медсестра может сфокусировать свои силы на контроле и стратегических направлениях развития сестринской службы.

Эффектом от оптимизации оргструктуры организации в зависимости от ситуации может быть, например: высвобождение руководства от решения рутинных задач для решения стратегических; повышение качества оказания медсестринской помощи; более эффективное использование кадров и т. п.

**Структура организации. Внутренняя и внешняя структура организации. Планирование и организация работы главных и старших медицинских сестер.**

*Организация -* это учреждение, заведение, предприятие.

*Организация -* это процесс упорядочения чего-либо, проведение организационных мероприятий, вид деятельности

*Организация -* это общественное объединение, группа единомышленников, партия, либо просто группа людей, имеющих общую цель.

Менеджмент как наука изучает, в первую очередь, организацию как сознательную деятельность людей, координирующих свои усилия для достижения единой цели.

*Отсюда вытекают требования к организации:*

• наличие, как минимум, двух людей, которые считают себя частью организации;

• наличие, по крайней мере, одной цели, которую принимают как общую все члены организации;

• наличие членов организации, которые сознательно координируют совместную работу (управление) в соответствии с целями организации.

*Организации можно разделить по:*

• форме собственности;

• целевому назначению;

• профилю производства и оказываемых услуг;

• особенностям производства и оказываемых услуг

• расположению предприятия;

• организационно-правовой форме.

**Миссия организации** в широком понимании рассматривается как констатация предназначения и философского смысла существования организации, в узком смысле

миссия организации трактуется как причина, по которой и для которой существует данная уникальная организация.

Самое сложное и важное при формулировании **миссии** - четко определить, чем именно занимается организация. В процессе формулирования миссии нужно ответить на три вопроса:

1. Чем занимается организация?

2. Кому служит организация?

3.Как (в общих чертах) работает организация?

**Основные характеристики миссии организации социальной сферы**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Отражение целей и интересов различных групп | Факторы, влияющие на миссию организации | Характеристики  организации, показывающие ее отличие от других |
| Собственники организации  Сотрудники организации Потребители услуг организации  Деловые партнеры  Местное сообщество  Общество в целом | История организации  Состояние окружающей среды  Ресурсы  Стиль поведения и способ действия управленческого  персонала и собственников  Отличительные  особенности | Целевые ориентиры  Сфера деятельности  Философия организации  Возможности и способы  осуществления  деятельности  Имидж организации |

Если миссия задает общие ориентиры функционирования организации, то конкретные конечные состояния организации определяются ее целями

**Цель** - это конечное состояние, итоговый результат, к которому стремится организация и который является основным смыслом ее существования. Целью может быть удовлетворение потребностей людей, создавших организацию и работающих в ней.

**Структура организации –** логические взаимоотношения уровня управления и функциональных областей, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь цели организации.

**Задачи –** это предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом, в заранее оговоренные сроки.

**Технология –** это сочетание навыков оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний, необходимых для осуществления преобразования в материалах, информации технологии, людях (люди – трудовые ресурсы). Это наиболее значимый элемент организации.

Элементы никогда не рассматриваются изолировано друг от друга. Изменение одного элемента, будут влиять на все остальные.

**Планирование работы главных медицинских сестер**

Четкое планирование работы главных медицинских сестер позволяет направить деятельность руководителей медсестринских служб на достижение важнейших перспективных и текущих целей, а также на выполнение их многообразных функций.

**Планирование позволяет** оптимизировать работу, сделать ее более продуктивной, целенаправленной.

**ПЛАН РАБОТЫ**



Регламент (по дням недели, по неделям месяца- на 1-2 месяца)

Основные (годовые, квартальные, месячные, ежедневные)

Дополнительные (повышения квалификации, аттестации, сертификации работников, Совета медсестер, периодических медосмотров лиц, работающих во вредных условиях труда, графики отпусков ст.медсестер и их замены, перечень отчетности и др.)

**Стратегическое планирование. Оценка, анализ внешней и внутренней среды организации.**

**Анализ внешней среды организации. ПЭСТ-анализ.**

Внешняя среда является источником ресурсов организации, которые необходимы для поддержания ее внутреннего потенциала. Предприятие находится в процессе постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая при этом возможность выживания.

Анализ внешней среды подразделяется на анализ общей среды (макроокружения) и анализ оперативной среды (непосредственного окружения).

***Анализ общей среды*** *-* это анализ тех составляющих внешней среды, которые имеют слабое непосредственное влияние на организацию и характеризуются глобальными масштабами.

***ПЭСТ-анализ*** *-* это анализ общей среды, состоящей из следующих компонентов:

* *политический (П) -* законодательное и правовое регулирование, экономическая политика, государственная экономическая деятельность, международная политика;
* *экономический (Э) -* темпы экономического роста, уровень доходов в экономике, уровень зарплаты, инфляции, безработицы и т.д.;
* социальный *(C) -* уровень грамотности, образования, верования, обычаи, ценности, географическое расположение и мобильность населения, образ жизни;
* *технологический (Т) -* товары и услуги, производственные процессы, информация и связь, транспорт и распределение.

При выполнении ПЭСТ-анализа менеджеры организации обычно рассматривают влияние каждого компонента (фактора) на внутреннюю деятельность организации (стратегии, ресурсы, ценности), на рынки компании (структуру, объемы, запросы покупателей) и на отрасль в целом, в которой функционирует компания (влияние на покупательскую способность, на поставщиков и т.д.).

Все компоненты макроокружения взаимосвязаны и непрерывно взаимодействуют друг с другом: изменение одной компоненты приводит к изменению остальных. При этом степень воздействия отдельных компонент различна. Прежде всего это зависит от размера организации, территориального расположения и многих других факторов.

*Анализ оперативной среды-анализ составляющих* внешней среды, которые оказывают непосредственное влияние на организацию.

Основными составляющими оперативной среды являются *покупатели* (анализ характеристик и поведения потребителей и их профиля для того, чтобы понять, какой продукт производить), *поставщики* (анализ ресурсов, поставляемых в организацию, - количество, качество, цены), *конкуренты* (анализ конкурирующих организаций - определение сильных и слабых сторон конкурентов, их возможности и стратегии) и *рабочая сила* (анализ факторов, которые влияют на рабочую силу в организации - квалификация, возможность переподготовки, возраст, ожидаемый уровень заработной платы, т.е. выявление возможностей кадров).

**Анализ внутренней среды организации. СВОТ-анализ**

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она включает в себя набор процессов и элементов, которые составляют потенциал организации.

- *организационная культура* (работа сотрудников, их отношения друг к другу и к организации в целом),

*- персонал* (квалификация сотрудников, текучесть кадров, использование стимулов для мотивирования и т.д.),

*- финансы* (возможность получения краткосрочных капиталов, отношение к налогам, возможность использования альтернативных финансовых стратегий, планирование прибыли),

*- маркетинг* (продукты и услуги, производимые фирмой, возможность сбора необходимой информации о рынке), производство (отношения с поставщиками, контроль за запа сами, контроль качества, использование мощностей),

*-организация управления* (организационная структура, имидж предприятия, общая система контроля).

Изучение внутренней среды организации должно быть направлено на раскрытие возможностей и угроз, которые складываются внутри организации, т.е. изучение сильных и слабых сторон организации.

**СВОТ-анализ** *-* анализ внутренней среды, позволяющий выявить угрозы и возможности, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также сильные и слабые стороны организации.

**Сильные стороны** *(С) -* внутренние факторы, которые способствуют эффективной работе организации (квалифицированный персонал, высококачественная продукция). Сильные стороны являются основой, на которую опирается организация и которые она должна расширять и укреплять.

**Слабые стороны** *(В) -* внутренние факторы, которые препятствуют эффективной работе организации (устаревший дизайн упаковки, узкий ассортимент). Слабые стороны - объект пристального внимания руководства. Организация должна делать все возможное, чтобы избавиться от наибольшего числа слабых сторон.

**Возможности** *(О) -* внешние факторы, которые благоприятствуют деятельности организации (расширение сегментов рынка, увеличение технологического уровня производства).

**Угрозы** *(Т) -* внешние факторы, которые являются причинами неблагоприятных условий работы организации (появление сильных конкурентов, старение кадров).

**Матрица-СВОТ-** имеет следующий вид:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **О** | **Т** |
| **С** |  |  |
| **В** |  |  |