

Предисловие

Успех любой организации во многом зависит от мудрого и умелого руководства на всех уровнях управления. Не исключение из этого правила и медицинские учреждения, оказывающие как амбулаторную, так и стационарную медицинскую помощь. Центральной фигурой медицинских учреждений является прежде всего врач, который, кроме практической лечебной деятельности, выполняет функции и роли руководителя, а потому является руководителем первой линии, или линейным руководителем. Сегодня медицинские учреждения нуждаются в руководителях, которые способны добиваться максимального результата в короткие сроки, в условиях высокой неопределенности, взаимодействуя как с пациентами, так и с коллегами. Современный руководитель должен предвидеть будущее и увидеть целостную картину условий, в которых ему предстоит работать, выработать необходимый алгоритм поведения. Работа в медицинском учреждении — это работа прежде всего с людьми, которых необходимо увлекать и заинтересовывать будущими перспективами и манящими горизонтами, а с такими задачами могут справиться только эффективные лидеры, ведущие за собой медицинский персонал и пациентов. Чтобы работа врача и руководителя была успешной, ему необходимо для начала овладеть элементарными знаниями и навыками управления.

В связи с этим интересен ответ профессора, заведующего кафедрой, заслуженного деятеля науки, лауреата Государственной премии Украины Владимира Скибы на вопрос известного украинского журналиста: «Если бы вас назначили главврачом больницы, какой бы был результат?» Ответ оказался неожиданным и важным для нас: «Я б ее успешно развалил, потому как меня учили быть хирургом, а не управленцем»¹.

¹ Газета «Ваше здоров'я». — 9 вересня 2011. — № 34. — С. 3.

Таким образом, овладение наукой управления для врачей является актуальной и животрепещущей задачей.

Предлагаемая читателю книга восполняет пробел в знаниях об управлении практикующего врача. Первые главы посвящены основным представлениям о руководителе, о его лидерстве, а также в них рассказано об управленческом процессе как основной практике руководителей разных уровней управления. Главное внимание в книге уделено рассказу о системе ЗИП (задачи, инструменты, принципы), которая поможет врачу-лечебнику успешно решать те управленческие задачи, которые возникают в его деятельности. Такую последовательность и аббревиатуру ЗИП мы выбрали потому, что вначале возникает, как правило, задача, которую нам необходимо решать. Затем мы задумываемся над тем, какие средства или инструменты мы сможем использовать в создавшейся ситуации. И лишь потом начинаем задумываться и рассуждать о правильности и этичности наших будущих поступков и используемых при этом методов и действий.

Изложение же материала для обучения мы ведем в обратном порядке: принципы, инструменты, задачи. Каждая глава содержит информационные материалы и практические рекомендации, а также упражнения для самоусовершенствования в применении элементов системы ЗИП. В каждом разделе, посвященном системе ЗИП, рассказывается о пяти наиболее важных элементах узловых блоков предложенной системы, хотя, конечно, их может быть больше. В разделах книги идет речь о принципах управления, которыми пользуются руководители первой линии (линейные руководители). В следующей главе рассказано о наиболее востребованных инструментах или средствах управленческой деятельности линейного руководителя. Далее — о наиболее типичных, часто встречаемых задачах, которые приходится решать руководителям. В заключении даны рекомендации, которые, если их придерживаться, дадут возможность линейному руководителю в своей повседневной деятельности быть успешным и эффективным.

Это издание задумано как помощник врача, который будет способствовать достижению лучших результатов и эффективности в работе. Концепция системы минимально необходимых знаний и навыков в сфере управления ЗИП будет полезна каждому врачу, независимо от его профессиональной специализации и уровня оказания медицинской помощи, как руководителю первой линии управления. Эта информация может быть также востребована любым руководителем как базовые знания и умения в области управления. Это азбука управления для врача. Мы надеемся, что овладение системой ЗИП поможет врачу изменить

свою деятельность и окажет позитивное влияние на его непосредственное окружение — других врачей, медицинских сестер, вспомогательный медицинский персонал, самих пациентов и их родственников. Желаем вам успехов в овладении новыми знаниями, и спасибо, что вы нашли время для чтения нашей работы.

Естественно, что создание такой работы было бы невозможно без заинтересованной поддержки и конструктивных замечаний и предложений коллег при обсуждении отдельных глав рукописи, которые мне очень помогли в работе. Мои искренние слова благодарности и признательности доцентам В.С. Бирюкову, А.Д. Корвецкому и В.Ц. Черномазу. А также моему первому читателю, редактору и врачу, моей любимой жене Э.И. Литвак.



Управленческая практика

*Путь, по которому человек
хочет идти — ведет его.*

Тора

*Отдельный скрипач сам управляет собой,
оркестр нуждается в дирижере.*

Карл Маркс

Понимание — начало согласия.

Барух Спиноза

Прежде чем перейти к изложению нашей концепции управленческого минимума для врача, следует остановиться на современных взглядах науки на суть управленческого процесса. Рассматривая в данном контексте понятия «управление» и «менеджмент» как равнозначные с точки зрения лингвистики, следует отметить существование трех основных подходов к управленческому процессу: **целевого, процессуального и системного**. Эти три направления в понимании управленческого процесса сложились в последние сто лет и наглядно представлены в высказываниях ведущих специалистов науки об управлении.

По Ф.У. Тейлору (1915): «Управлять — значит знать точно, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом» [47].

По П.Ф. Друкеру (1987): «Управление — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную работающую группу». И позже, развивая эту мысль уже в другой работе (2010), он писал: «Несомненно, главная задача менеджмента остается прежней: сделать так, чтобы люди могли работать вместе над достижением общих целей, для чего им нужно предоставить общие ценности, правиль-

ную структуру и возможность для обучения и развития, без которого они не смогут работать и приспосабливаться к переменам» [17, с. 71].

По Н.Г. Любимовой (1992): «Управлять — значит побуждать других к достижению ясной цели». И далее она развивает эту мысль: «Управлять — значит приводить к успеху других» [32, с. 7, 9].

По Э.М. Короткову (2000): «Менеджмент — это целенаправленное воздействие, согласующее совместную деятельность. Управление — это процесс выработки и осуществления управляющих воздействий» [21].

По В.И. Кноррингу (2001): «Управление обеспечивает непрерывное и целенаправленное воздействие на управляемый объект, которым может быть технологическая установка, коллектив или отдельная личность. Управление есть процесс, а система управления — механизм, который обеспечивает этот процесс» [20].

По А. Файолю (1916): «Управлять — значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать» [47].

По М.Х. Мескону и соавт. (1982): «Управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации» [35, с. 38].

По К. Каstellани (1982): «Управление — это такое воздействие на элементы системы или систему в целом, которое изменяет параметры этой системы в необходимом направлении».

А.А. Брасс (1999) пишет: «В узком смысле управление — это процесс воздействия субъекта управления на объект управления, заставляющий объект совершать определенные действия, направленные на достижение целей субъекта» [8, с. 7].

В.В. Глухов (2007) пишет: «Управление — целенаправленное информационное воздействие одной системы на другую с целью изменения ее поведения в определенном направлении. В техническом смысле управление рассматривается как процесс перевода системы из одного состояния в другое» [11, с. 13].

Украинские авторы учебника «Менеджмент в фармации» (2009) под управлением понимают «целесообразное воздействие на объект с целью изменения его состояния и поведения в связи с изменением условий» [34, с. 14].

Убедительно и точно управленческий процесс характеризуют слова из преамбулы «Клятвы администратора» (The MBA OATH), разработанной и предложенной для широкого использования американскими исследователями менеджмента Max Anderson и Peter

Esher: «Мои намерения, как руководителя, служить как можно лучше, объединяя людей и ресурсы вместе для создания таких ценностей, которые самостоятельно человек создать не может. Вот почему я буду придерживаться такого курса в своей деятельности, чтобы повышать вклад моей организации (предприятия) в общественное развитие на длительную перспективу. И, так как мне приходится примирять интересы различных сторон, я должен быть готов к непростому выбору» [54].

А вот как об управлении говорили много веков тому. Наполеон Бонапарт считал, что «управлять — значит предвидеть» или «искусство управления состоит в том, чтобы не позволять людям состариться в своей должности». Великий китайский полководец Сунь Цзы писал: «Управлять многими — то же, что и управлять немногими. Дело в организации».

Кому-то может показаться, что разные исследователи противоречиво видят и понимают процесс управления и кто-то из них, возможно, прав, а кто-то нет. Но нам представляется, что каждое из приведенных определений понятия «управление» верно и не противоречит другому. Они лишь дополняют и расширяют наши представления и горизонты понимания, делая основной акцент и обращая наше внимание на ту или иную особую характеристику процесса управления. Смысл управления другими людьми — в создании соответствующих условий, при которых сотрудники могли бы реализовать себя, работая самостоятельно и эффективно на общую цель организации.

От других видов труда управленческий труд отличается следующими характерными особенностями:

- представляет собой интеллектуальный труд с неизменным использованием мыслительной деятельности;
- создает материальные блага и услуги путем использования труда других людей, сотрудников организации;
- предметом труда руководителя выступает разнообразная информация;
- средствами труда являются оргтехника и компьютер;
- продукт труда — управленческое решение.

По мнению П.Ф. Друкера (2010), основными задачами управления, общими для любой организации независимо от ее производственного и непроизводственного предназначения, являются следующие [17]:

1. Продумать и сформулировать конкретную цель и миссию организации.

2. Сделать работу производительной, а работников — успешными.
3. Управлять влиянием организации на общество и нести социальную ответственность.

Если управление — это воздействие, значит, существуют:

- среда (система управления);
- средства (инструменты и механизмы управления);
- действия и взаимодействия (процесс управления).

Основные категории управления — это субъект и объект управления, законы, принципы и правила управления, отвечающие на вопрос «как делать?», и функции, роли и навыки управления, отвечающие на вопрос «что делать?», и блок, который все объединяет в практической реализации — методы управления. Категории — это наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и наиболее устойчивые отношения в процессе взаимодействия и управления.

Таким образом, **управление — это всегда выбор по изменению состояния управляемой системы.** Управление включает три аспекта:

- 1) кто управляет кем (институциональный аспект);
- 2) как осуществляется управление и как оно влияет на управляемых (функциональный аспект);
- 3) чем осуществляется управление (инструментальный аспект).

Субъекты управления — это руководители разных уровней системы управления, наделенные полномочиями принимать решения и распоряжаться ресурсами в своей сфере деятельности. Руководитель — это лицо, наделенное правами и полномочиями по управлению коллективом и отвечающее за результаты его деятельности. Субъекты управления могут быть представлены в одном лице или группой лиц, представляющих коллективный орган. Субъекты управления осуществляют различные воздействия на объект управления.

Объекты управления — это отдельные люди или группы людей, объединенные как по производственному, так и по территориальному принципу, а также отрасли производства (промышленность, сельское хозяйство, транспорт, образование, здравоохранение и другое), отдельные этапы технологического процесса производства (качество продукции), отдельные направления в экономической деятельности (взаимодействие с потребителем, маркетинг), виды ресурсов (финансовые, материальные, людские и др.).

Одинаковые действия руководителя в управленческом процессе, обеспечивающие влияние руководителя, которые многократно повторяются, называют функциями управления. Функции управле-

ния возникли на основе разделения и специализации управленческого труда. Функции управления характеризуются стабильностью и сложностью. Они обеспечивают принятие управленческих решений. Функции управления выражают содержание и направленность управленческого воздействия на объект управления и всю управляемую систему. Комбинация различных функций лежит в центре процесса и системы управления.

Семантически понятие «функция»¹ в общем понимании означает обязанность, предназначение, круг деятельности, исполнение деятельности и др. Впервые функции управления были выделены и описаны французским горным инженером Анри Файолем, который в своем труде «Общее и промышленное управление» (1916) выделил основные типы деятельности, встречающиеся на предприятиях. Среди них: техническая деятельность (производство и обработка), коммерческая деятельность (покупка, продажа, обмен), финансовая деятельность (привлечение средств и распоряжение ими), страховая деятельность (страхование, охрана имущества и людей), учетная деятельность (бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика и т.д.), **административная деятельность (предвидение, организация, распоряительство и контроль) [47].**

Различают общие или основные и специальные функции управления, которые могут реализовываться в различных формах. К общим (основным) функциям относят: планирование, организацию, координацию (регулирование), стимулирование (мотивирование), учет (фиксация состояния управляемого объекта), анализ (выявление причин состояния управляемого объекта), контролирование (выработка мер устранения отклонений от заданного режима). Без этих функций не обходится любая управленческая деятельность. К специальным функциям относят: управление организацией (основной деятельностью, персоналом), управление вспомогательной деятельностью, управление финансами, управление материально-техническим снабжением, сбыт, маркетинг и др. Некоторые авторы объединяют предвидение, организацию, распоряительство и контроль в административную функцию.

Среди многочисленных и разнообразных действий руководителя **основных функций управления** всего четыре: **планирование, органи-**

¹ *Словарь иностранных слов.* — М., 1988. — С. 557; *Ожегов С.И. Словарь русского языка.* — М., 1952. — С. 794; *Советский энциклопедический словарь.* — М., 1990. — С. 1453.

зовывание, мотивирование и контролирование. Хотя, безусловно, руководитель в своей деятельности не обходится и без таких функций, как анализирование, организация учета данных, прогнозирование, маркетинг и других. Функции управления распространены по всей вертикали властных полномочий по уровням управления и многократно повторяются в своей последовательности, формируя непосредственно управленческий процесс.

Планирование — это функция управления, связанная с выбором цели, путей и определенной последовательности действий для достижения этой цели. Это соединение вместе ресурсов, места и времени задуманных действий. Планирование — это первая функция управления. Она закладывает фундамент будущей деятельности и учитывает различные факторы производственного лечебно-диагностического процесса в медицинском учреждении. Умение руководителя увидеть и сформулировать правильные и нужные цели и задачи их достижения — непереносимое условие успеха для любой организации. Если ясно выраженная цель определяет направления ваших действий, то план определяет, что нужно сделать и в какой последовательности, разделяя всю работу на отдельные этапы. Планированием заняты все руководители системы здравоохранения — от старшей медицинской сестры отделения, любого врача до министра. Как без строительных материалов невозможно построить дом, так и без планирования своей деятельности невозможно достигнуть своих целей и результатов вовремя и с минимальными затратами. Умение планировать — это умение точно распределять время, деньги, людей и материальные ресурсы, с тем чтобы в нужный момент обеспечить их наличие в определенном месте. Это самое важное дело, которым должен владеть руководитель. При реализации функции планирования также и непременно реализуется функция анализа и прогнозирования. Эта функция помогает реализации целей и задач с наименьшими затратами времени и ресурсов. Она способствует упорядочению текущей работы путем составления годовых, месячных, декадных и недельно-суточных планов. Правильно организованное планирование также способствует прогрессу и развитию всей организации.

Таким образом, результатом планирования является разработка системы планов организации. Такая система включает стратегические, тактические и оперативные планы, планы организации в целом, ее основных подразделений и функциональных сфер и т.д.

Базовые принципы планирования были сформулированы еще в начале XX столетия А. Файодем, который определил четыре основ-

ных принципа планирования, назвав их общими чертами хорошей программы действия. Это единство, непрерывность, гибкость и точность. Р. Акофф гораздо позже обосновал еще один ключевой принцип планирования — принцип участия. Современные отечественные ученые дополнили эти родовые принципы планирования также принципом директивности (обязательности) и реальности.

Инструментами планирования являются: анализ статистических данных о работе организации и ее структурных подразделений; сравнение фактических данных с результатами конкурентов или должными; оценка достижений и недостатков; анализ скрытых возможностей; прогнозирование; нормирование; расчет моделей конечных результатов для каждого структурного подразделения.

Организовывание — это функция управления по созданию таких управленческих отношений и распределение обязанностей, которые бы обеспечили наиболее эффективные связи между всеми элементами управляемой системы — объекта управления, предоставили необходимые права и установили ответственность каждого работника для реализации миссии и целей организации. Организовывание выступает важнейшей функцией управления, связанной с сознательной деятельностью руководителя, направленной на регулирование взаимоотношений в производственной среде и отношений организации с внешней средой, надзирающими органами, партнерами и конкурентами. У функции организовывания различают две стороны или два направления деятельности — это формирование определенной структуры организации, которая должна отвечать целям и решаемым задачам, и это распределение обязанностей и ответственности между исполнителями как структурными подразделениями, так и отдельными сотрудниками. Это второе направление должно обеспечить соблюдение трудовой дисциплины, стабильности и ответственности каждого исполнителя. Это направление функции организовывания опирается на три категории понятий: полномочия, ответственность и делегирование полномочий. **Полномочия** — это официально закрепленное в документах ограниченное право и обязанность руководителя по распределению ресурсов и сотрудников для выполнения задач организации. Полномочия ограничиваются уставом организации, должностными инструкциями и распоряжениями вышестоящего руководства — как устными, так и письменными. Полномочиями наделяется должность, а не лицо, ее занимающее. Полномочия, иными словами, определяют, что лицо, занимающее какую-либо

должность, имеет право делать. Чем сложнее задачи и больше их число, которые приходится решать руководителю, тем выше его ответственность. **Ответственность** — это возложенная на работника обязанность по выполнению необходимых задач и необходимость отвечать за результаты своего труда. Принимая полномочия, любой сотрудник принимает на себя ответственность за их исполнение. **Делегирование полномочий** — это способ, при помощи которого руководство создает формальные отношения в трудовом коллективе. Это означает передачу задач и полномочий сотруднику, который принимает на себя ответственность за их выполнение. При этом следует иметь в виду, что полномочия делегируют от должности к должности, а не работнику. Делегировать можно только **полномочия**, но не **ответственность руководителя**. Таким образом, организационная деятельность руководителя для ее облегчения в типичных случаях повседневной деятельности должна получить нормативное закрепление в соответствующих документах, организующих деятельность персонала и структурных подразделений организации.

При реализации организационной функции управления необходимо придерживаться следующих принципов: единство целей, структуры и функций организации; разделение и специализация труда, что позволяет определить задачи, функции и обязанности для каждого структурного подразделения и должностного лица; единоначалие, иерархия и коллегиальность, что позволяет установить систему подчиненности и ответственности в системе власти и авторитета; распределение и нормативное установление функций и обязанностей в иерархии; формализация регулирования деятельности организации на основе инструкций, стандартов, правил, определяющих ответственность каждого сотрудника и его обязанности; справедливый отбор и назначение на должность, повышение по службе основываются на заслугах и достоинствах, а не на традициях и капризах; оптимальное сочетание централизации и децентрализации властных полномочий.

Инструментами функции организывания являются: отбор работников и определение степени соответствия кандидата характеру и квалификации работы, на которую он претендует; использование набора правил и процедур, указывающих сотрудникам, что они должны делать и каким образом выполнять порученное им задание; обучение и социализация через формирование совокупности профессиональных знаний и требований, предъявляемых к определен-

ному рабочему месту; формализация содержания труда и управления в документах, организующих работу персонала; делегирование полномочий; использование различных форм организационных действий: обход, инструктаж, беседа, принятие управленческих решений, выдача распоряжений и приказов, обязательных для выполнения всеми.

Функции и задачи структурных подразделений должны быть зафиксированы в соответствующих Положениях о структурном подразделении, а для отдельных работников они фиксируются в персональных должностных инструкциях. Все управленческие процедуры и действия сотрудников должны быть формализованы в соответствующих положениях и лечебных протоколах.

Мотивирование — это функция управления, объединяющая такие действия руководителя, которые поощряют у работника желание трудиться с максимальной отдачей, а вместе с тем удовлетворяют личные интересы каждого сотрудника и объединяют их с производственными целями и задачами организации. Такое воздействие руководителя на сотрудника в отечественной литературе еще называют **стимулированием**, которое разделяют на материальное при помощи денег и нематериальное при помощи социально-психологических воздействий. Но ведь не зря в народе говорят: «Насильно мил не будешь». Поэтому мы считаем правильным отделять деятельность руководителя и внутренние потребности и интересы сотрудников. Первые отдельные авторы называют мотивированием, вторые общепризнанно называются мотивацией. А.Н. Леонтьев под мотивацией понимает «то, что является единственным побудителем направленной деятельности, есть не сама по себе потребность, а предмет, который отвечает данной потребности». Мотивация — это внутренний динамический процесс физиологического и психологического происхождения, который управляет поведением человека и определяет его направленность, организованность, активность и стойкость. Нужно иметь в виду, что мотивация — сторона субъективного мира человека, она определяется его собственными побуждениями и пристрастиями, осознаваемыми им потребностями. Отсюда все трудности вызова и стимулирования желания и мотивации извне, со стороны. Понимание мотивации сотрудников и других людей позволяет руководителю разобраться в том, что движет людьми, что определяет их поведение и действия. Руководитель может лишь опосредованно оказывать влияние на поведение сотрудников, создавая предпосылки и

формируя условия, на базе которых у сотрудника возникает стремление и личная заинтересованность в работе. Мотивирование — это управление ожиданиями сотрудников. Это соединение и развитие индивидуального и общественного. Это совокупность действий руководителя, побуждающих людей делать то, что считает нужным руководство. Эта функция управления выступает центральной, так как она связана со всеми другими функциями и обеспечивает их результативность. Внутри каждого сотрудника формируется его личная мотивация. Мотивация — это все, что побуждает человека к определенному поведению изнутри. Трудовая мотивация — это личная заинтересованность работающего человека в результатах своего труда, она является движущей силой его производительности. Это сознательный выбор личностью того или иного типа трудового поведения.

Мотивировать поведение персонала означает уметь понять и воспринять внутренние потребности работника и побуждать людей к сознательному самостоятельному выбору действий по удовлетворению потребностей и достижению личных и коллективных целей, целей организации. Содержание мотивирования, как функции управления, связано с созданием руководителем таких условий труда и возможностей для персонала, которые смогут удовлетворить основные или большинство потребностей, желаний и интересов каждого сотрудника организации. Цель мотивирования — повысить заинтересованность сотрудника в своей работе, что должно отразиться на повышении производительности и результатах труда, привлечь к организации новых потребителей, повысить авторитет среди населения. Задачи мотивирования при управлении людьми складываются из выявления характера и структуры потребностей, интересов отдельного работника, из выявления его ценностей и поведенческих стереотипов. Используя эту информацию, руководитель направляет деятельность сотрудника в интересах общих целей, выстраивает такую модель поведения, которая бы соответствовала интересам, ценностям и стереотипам сотрудника.

Основная забота современного руководителя — это удовлетворенность персонала в процессе труда, что создает такое отношение работника к своей организации, которое уменьшает текучесть кадров, отрицательное отношение к работе, конфликтность работника, при этом повышаются производительность и эффективность труда, качество услуг для потребителей. Современные взгляды управленческой науки на управление персоналом во многом бази-

руются на мотивации сотрудника. Отношение к труду формируется у человека под влиянием внутренних устремлений, осознанных жизненных целей, возможности самовыражения и самореализации, интереса к содержанию труда. Отсюда основными факторами мотивации к труду являются: признание в труде; достижения в труде; содержание труда; ответственность и самостоятельность; возможность профессионального продвижения; возможность развития личности работника. В реализации управленческой функции мотивирования линейные руководители организации исполняют самую важную роль. Самыми важными инструментами мотивирования являются: совместное определение конкретной цели для каждого сотрудника; диагностика желаний и интересов сотрудника с тем, чтобы затем их удовлетворить своими административными действиями; создание будущего образа организации и роль в ней каждого сотрудника; поощрение за отмеченные успехи каждого сотрудника; обеспечение сотрудникам самостоятельности, возможности творчества и профессионального роста; использование обратной связи при оценке результатов труда.

Контролирование — это функция управления, являющаяся способом достижения результата путем постоянного, но не навязчивого, сравнения того, что есть, с тем, что должно быть достигнуто к определенному времени в трудовом и производственном процессе в соответствии с принятыми ранее решениями. Контроль — это процесс измерения и оценки фактического развития организации при сопоставлении с плановыми заданиями, что позволяет оценить степень продвижения к цели. Это обратная связь руководителя с объектом управления. Это процесс определения, оценки и информации об отклонениях действительных значений от заданных или их совпадении и результатах анализа. Контролирование — это важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

А. Файоль дал следующее определение контроля: «На предприятии контроль заключается в том, чтобы проверять, все ли выполняется в соответствии с учрежденными планами, разработанными инструкциями и установленными принципами. Его цель — выявить слабые места и ошибки, своевременно исправить их и не допускать

повторения. Контролируется все: предметы, люди, действия». Контролировать можно цели (цель/цель), ход выполнения плана (цель/будет), прогнозы (будет/будет), развитие процесса (будет/есть). Эта функция управления должна носить комплексный, упреждающий и конструктивный характер.

Различают предупредительный, текущий и заключительный контроль. Предварительный контроль, как правило, реализуется в форме определенной направленности и формулировании условий, которые должны соблюдаться, последовательности процедур и правил. Он используется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет, и осуществляется в виде проверки работы подчиненного его непосредственным начальником. Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время. Кроме того, контроль может быть сплошной и выборочный. Число подчиненных лиц одному руководителю представляет собой его сферу контроля. Контроль эффективен, если он нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и понятен исполнителям, а процесс контроля не требует излишних затрат и экономичен.

В системе управления контроль выполняет следующие основные задачи:

- диагностическую, помогающую изучить реальное положение дел в организации и выявить резервы;
- коммуникативную (установление и поддержание обратной связи);
- ориентирующую, на что нужно обращать особое внимание;
- стимулирующую к более эффективной и качественной работе, ибо по его итогам может иметь место поощрение или наказание;
- корректирующую на основе полученных результатов дальнейшую работу.

Инструментами контроля деятельности сотрудников и организации в целом являются: измерение результатов; оценка полученной информации о достигнутых результатах; сравнение результатов работы с установленными стандартами; определение масштаба допущенных и допустимых отклонений; осуществление корректировки; формами контроля являются: наблюдение, проверка, учет и анализ.

Руководитель, для которого контроль является обязательным в его служебной деятельности, должен при реализации контроля про-

являть заботу о деле и о людях, поощрять любые позитивные результаты. Это создаст условия роста производительности труда и стремление сотрудников к самосовершенствованию.

Таким образом, функции управления являются неотъемлемым самостоятельным элементом управленческой деятельности. Функции управления объективны и характеризуются своим самостоятельным содержанием и определенной последовательностью. Все функции управления взаимосвязаны между собой и образуют целостную систему. Исходный пункт этой системы — определение цели и разработка плана, обоснование направления развития и стратегии организации на основе анализа предшествующего опыта и конкурентов. Учитываются также результаты выполнения плана в предшествующем периоде на основе данных, полученных в ходе контроля. Мотивирование сотрудников требует средств и ресурсов, которые должны быть предусмотрены в ходе их планового распределения. Организовывание исполнения плана должно обеспечить слаженную и стабильную работу по достижению намеченных целей. Вместе с тем сама организационная структура является результатом проектирования и планирования.

Важным элементом системы управления являются методы управления, с помощью которых происходит реализация функций управления. **Методы управления** — это последовательность выполнения функций управления с использованием организационных, экономических, психологических, социологических методов и технических средств. Термин «метод» происходит от греческого слова «методос», что означает «путь к чему-либо». Методы управления характеризуются формой и содержанием, а также своей направленностью на удовлетворение тех или иных потребностей людей и связью с целью управления. Форма управления связана со способами выработки управленческого решения и действия. Она может носить: единоличный, групповой (коллегиальный) и коллективный характер. По характеру они могут быть непосредственными и опосредованными. По способу отношения к персоналу методы управления могут быть связаны с принуждением, побуждением и убеждением. Содержание метода управления связано с отражением в нем объективных законов, принципов и правил общественного поведения и развития, а также субъективных правил, выработанных в отдельной организации. По содержанию способы управления могут быть: предупреждением, выговором и замечанием. Методы управления в лечебном учреждении должны быть зафиксированы в соответст-

ющих регламентирующих документах: Положение о поощрении и премировании персонала, Положение об управлении качеством медицинской помощи, Положение о проведении диспансеризации и профилактических осмотров, Положение о профилактике внутрибольничной инфекции, Положение о консилиуме, Положение о патологоанатомической конференции, Положение о медицинском совете, Положение о дневном стационаре, Положение о рассмотрении жалоб и обращений граждан, Положение о делопроизводстве в учреждении и другие. В этих документах, являющихся атрибутами управления, могут найти выражение нормы поведения, обязывающие руководителя или работника совершать определенные действия в конкретных обстоятельствах, или запрет, ограничивающий определенное поведение персонала, в них могут быть отражены полномочия должностных лиц и возможность действовать по обстоятельствам, в них должны быть отражены правила поведения персонала при различных обстоятельствах, связанных как с управленческими ситуациями, так и непосредственно с лечебно-диагностическим процессом в медицинском учреждении.

Документирование типичных основных управленческих действий, правильное выполнение которых приведет к точному решению выдвинутых задач, позволяет осуществлять контроль не только по конечному результату, но и в процессе работы на промежуточных стадиях, что обеспечивает оперативность и экономичность. Таким образом, многообразие методов и форм управления в зависимости от разрешаемых ими задач можно объединить в следующие группы: экономические, организационные, административные, социально-психологические.

Процесс управления — это последовательность и комбинация действий, из которых формируется воздействие на управляемую систему. Процесс управления — это принципы, правила, решения, процедуры стадии и циклы управления, применяемые в конкретной организации. Современная модель управления компанией, считает С. Семенов, должна быть построена на доверии и пробуждении у сотрудников чувства собственной значимости, а не на подавлении индивидуальности сотрудников и тотальном контроле над ними [43].

Управленческий процесс характеризуется следующими признаками:

— целенаправленностью — четко и ясно сформулированы миссия, цели и задачи организации, известные каждому работнику;

- динамичностью и темпом — когда имеется последовательность действий, которые сменяют друг друга, и происходит изменение организации;
- стойкостью и стабильностью — типизация операций;
- гибкостью — смена набора услуг, соответствующая требованиям внешней среды;
- ритмичностью — регулярность повторения тех или иных операций;
- этапностью — вся деятельность организации по достижению цели разделена на отдельные временные периоды — этапы;
- последовательностью — отсутствие противоречий в действиях и решениях, когда все подчинено единой цели и единству организации;
- информационным обеспечением;
- адекватностью — соответствие технологии лечебно-диагностического процесса патологическому процессу, соответствие организации имеющимся проблемам.

Немецкий исследователь доктор Матиас Нельке (2007) считает, что руководитель всегда требуется там, где возникают многочисленные задачи, которые невозможно решить без руководства. А успешность работы руководителя определяется тем, какой вклад он и его сотрудники вносят в достижение цели организации. **Любая организация начинается с руководителя, а в каждом структурном элементе (подразделении) организации есть свой руководитель.** От его, руководителя, эффективности и умений зависят результаты работы как всей организации, так и ее отдельных подразделений и структурных элементов [38, с. 16].

П. Друкер (2004) называет руководителями тех работников умственного труда, менеджеров или отдельных профессионалов, которые в силу занимаемой должности или знаний, которыми они обладают, **могут в рабочем порядке принимать решения**, способны повлиять на конечные результаты деятельности организации в целом. Таким образом, главная функция руководителя — принимать нужные решения и этим вносить свой вклад в общий результат, беря на себя всю ответственность за это [16, с. 238].

По Ф. Лутансу (1988) эффективными менеджерами следует считать тех руководителей, которые достигают высоких количественных и качественных показателей в своей работе, максимально используют талант и удовлетворяют потребности своих подчиненных. К категории успешных менеджеров он относит тех, кто просто быстро

продвигается по карьерной лестнице в своих компаниях. Успешные руководители, считает М. Нельке, должны владеть как минимум двумя ключевыми компетенциями — уметь общаться с людьми и думать, ориентируясь на результат.

В процессе управленческой деятельности любому руководителю, как установил Генри Минцберг, приходится исполнять десять различных ролей, которые он объединил в три группы. *Первая* — это группа ролей координатора, связывающего деятельность одной группы людей с другой и облегчающего диалог между ними. Исполняя эту роль, врач, как руководитель, обеспечивает и вдохновляет действия сотрудников, направляет их на достижение целей организации. Этим обеспечивается возможность надежных непрерывных контактов между сотрудниками. *Вторая* — это роли информатора, обеспечивающего прием, передачу и обработку различного рода информации. Исполнение таких ролей может быть связано с контролем сотрудников и пациентов, с оценкой уровня достижений сотрудников и продвижения к заданной цели. Эти роли могут быть связаны с распространением идей и новаций, влияющих на работу персонала. Эти роли могут быть также связаны с необходимостью разъяснять значение и характер проблем другим подразделениям или партнерам. *Третья* — это роли, связанные с принятием решений. У врача такими решениями могут быть суждения о болезни пациента, выбор способов диагностики и лечения с наименьшими материальными затратами, использование времени и последовательности определенных процедур, назначение и определение действий других медицинских работников. При этом руководитель берет на себя всю ответственность за риск, связанный с принятым им решением [36].

Характерными чертами любого руководителя являются его внутренние, личные качества, способствующие эффективному руководству. Среди этих характеристик: система ценностей, характер, мотивы, привычки, особенности, стиль, поведение и навыки. Сегодня нам известно, считает П.Ф. Друкер, что менеджерами не рождаются — ими становятся. Он считает, что для воспитания руководителей завтрашнего дня необходимо проводить систематическую работу по совершенствованию умений и навыков будущих кадров.

Известный американский эксперт в области межличностного общения Дэниел Гоулман считает, что большинство успешных руководителей были наделены определенным набором компетенций, которые он объединил в три группы: личные компетенции, социальные компетенции, познавательные компетенции [12, с. 269] (табл. 1).

Таблица 1. Компетенции руководителя по Д. Гоулману

Личные компетенции	Социальные компетенции	Познавательные компетенции
<ul style="list-style-type: none"> — Стремление к достижению цели — Уверенность в своих возможностях — Преданность общему делу 	<ul style="list-style-type: none"> — Влияние на окружающих через эффективное убеждение — Понимание обстановки и возможных перспектив — Эмпатия (понимание других людей) 	<ul style="list-style-type: none"> — Стратегическое мышление — Умение находить и использовать информацию — Генерирование идеи (концептуальное мышление)

Современная наука выделяет вертикальное разделение труда руководителей — их иерархию **высшего, среднего и низового уровня** управления. Иерархия охватывает всю организацию, опускаясь от первого лица организации на уровень трудового неуправленческого персонала, где непосредственно создается продукт организации — товар или услуга. Вертикальное разделение труда руководителей создает систему уровней управления в виде пирамиды, в основании которой находятся линейные руководители или технический уровень управления, а на вершине — высшее руководство организации или институциональный уровень управления, между ними находятся руководители среднего звена управления, этот уровень называется просто — управленческий уровень.

Высший уровень руководства в организации — это первый руководитель и его заместители по различным направлениям организационной деятельности. Этот уровень руководителей малочисленнее других. Даже в самых крупных организациях таких руководителей всего несколько человек (до четырех). Они отвечают за принятие важнейших для организации решений. Они формируют цели и основные задачи организации и доносят их до других руководителей и персонала. Наиболее сильные руководители высшего звена часто определяют облик организации, создавая ей популярность. Задача руководителей высшего уровня — доносить суть общей стратегии организации (компании) до инвесторов, биржевых аналитиков, политиков и других представителей внешних групп интересов, а в самой компании — до персонала. Поэтому они должны уметь легко общаться в любой обстановке и в любой форме: и отправить электронное письмо отдельному сотруднику, и выступить перед многотысячным коллективом предприятия. Работа руководителя высшего звена характеризуется большой напряженностью, высоким темпом

и огромным объемом. Успешно действующие руководители высшего звена в сложных организациях во всем мире ценятся очень высоко.

Средний уровень — это руководители структурных подразделений и служб. Руководитель среднего звена координирует и контролирует работу низовых звеньев управления. Им почти не приходится встречаться с политическими лидерами или финансовыми аналитиками. Как правило, они общаются только с небольшим количеством коллег в самой организации. Вместе с тем они должны уметь подать себя, ясно и убедительно излагать мысли и быть инициативными, они должны проявлять себя. Они, как правило, реализуют задуманное высшим руководством организации. Характер работы руководителей среднего звена значительно отличается от организации к организации, но в основном эти руководители участвуют в процессе принятия решений, определяют проблемы, начинают обсуждение, дают рекомендации по организации деятельности. У них имеются руководители-подчиненные и руководители — их начальники.

Низовой уровень — руководители небольших групп и отдельных участков производства, их называют линейными руководителями, или руководителями первой линии, а еще супервайзерами. Линейные руководители подотчетны руководителям среднего звена. Этот уровень управления руководит непосредственно конкретными исполнителями работ. Это самая большая прослойка управленческого персонала среди всех руководителей, в нее входят и врачи как руководители низового звена. Работа линейного руководителя отличается высоким физическим и психологическим напряжением и сопровождается разнообразными действиями.

Профессиональные навыки руководителя — это профессиональные действия, которые возникают на основе предшествующей тренировки или накопленного опыта и выполняются автоматически. Выделяют чувствительные, интеллектуальные и двигательные навыки. **Ключевыми навыками** современного руководителя являются: **лидерство, целевой подход** — умение видеть и формулировать цели и задачи, способные увлечь других, двигаться вперед, технология **формирования команды, мотивирование** подчиненных, **коммуникация и эффективное взаимодействие**.

Larina Kaze (2009) приводит шесть вопросов для сотрудников, положительные ответы на которые высоко коррелируют с высокими достижениями в деятельности компаний. Эти вопросы были отобраны из вдвое большего числа вопросов, которые задавались 80 тысячам сотрудникам различных компаний. Чтобы быть успешным,

любой руководитель должен стремиться узнать, что думают и как отвечают на эти вопросы его сотрудники. Среди этих шести важных вопросов следующие:

1. Знаете ли вы, что от вас ожидает администрация в результате вашей трудовой деятельности?
2. Имеются ли у вас все необходимые материалы, инструменты и оборудование, чтобы сделать вашу работу хорошо?
3. Имеется ли у вас возможность ежедневно делать то, что у вас получается лучше всего?
4. Получали ли вы за последние семь дней похвалу и признание от администрации за хорошую работу?
5. Воспринимает ли ваш начальник вас как личность?
6. Имеется ли кто-то, кто следит и поддерживает ваше профессиональное развитие? [55, с. 46]

Мировой опыт управления организациями в разных странах и специальные исследования показывают, что руководителю для достижения успеха необходимо ясно представлять цели своей деятельности и организации в целом, понимать возможные пути достижения выбранных целей. Руководитель должен знать, что думают и как воспринимают это его подчиненные. Он должен знать, чего хотят и к чему стремятся его сотрудники, как они воспринимают реалии их трудовой среды. Основываясь на этих знаниях, руководитель должен стремиться удовлетворить желания и интересы сотрудников, дать каждому работнику именно то, что для него важно, сблизить, если не объединить, цели каждого работника с целями организации. Руководитель должен позаботиться о том, чтобы у каждого работника было все необходимое для выполнения его работы и достижения им результата в труде. Руководитель должен быть признателен своим сотрудникам за достигнутые результаты труда и успехи всей организации. Он должен щедро поощрять и хвалить каждого и всех вместе, кто этого заслужил.

Современные научные представления о хорошем и достойном руководителе базируются на концепции одновременного сочетания характеристик как администратора, так и лидера в одном человеке [17, 36, 57]. Современные представления о лидере свидетельствуют, что это человек, который ставит цель и способен привлечь других к ее достижению. Каждый руководитель, независимо от уровня управления, должен ясно представлять свои личные способности и возможности увлекать за собой других сотрудников. Он должен понимать, как сделать и уметь быть успешным вместе со всем своим персона-

лом, всей организацией. Для этого он должен оказывать влияние на сотрудников без использования имеющихся у него властных полномочий, при помощи своих лидерских качеств и лидерского поведения. Этому он должен учиться всегда, на протяжении всей своей карьеры, стремясь повысить потолок своих лидерских возможностей. Джон П. Коттер считает лидерство и менеджмент двумя дополняющими друг друга системами действий. Для успеха в современном деловом мире руководителю необходимо освоить обе [23, с. 49].

Таким образом, современное представление об управлении людьми сводится прежде всего к видению цели организации и построению путей ее достижения через реальное воплощение задуманного, через реализацию неких алгоритмов действий по определенному плану. Вместе с тем это определенные действия, многократно повторяемые руководителем в своей последовательности, чтобы добрать-ся до заветной цели. Это и воздействие на системы с целью изменить характеристики их параметров в условиях изменяющейся среды существования, чтобы обеспечить развитие и сохранение самой системы — изменение физических параметров объекта воздействия.

Управление — это целенаправленное воздействие на людей, осуществляемое для того, чтобы направить их действия для получения желаемых результатов. Управление реализуется посредством *управленческих действий*, которые обеспечивают достижение поставленных целей путем использования и преобразования материальных ресурсов.

