Заняття 1. Загальні основи менеджменту

План

1. Менеджмент як вид професійної діяльності.
2. Питання еволюції наукового управління. Сучасні школи управління.
3. Принципи менеджменту.
4. Функції менеджменту.

Ключові терміни: *менеджмент, управління, організація, керівник, фахівець, службовець, предмет праці, засоби праці, технологія управлінської праці, ремісничий вид діяльності, технократичний вид діяльності, тейлоризм, класична (адміністративна) школа, неокласична психологічна школа, школа «поведінкових наук», ресурсна теорія, концепція менеджменту знань.*

Теми презентацій:

1. Етапи розвитку наукового менеджменту.
2. Менеджер: сутність та функції.
3. Порівняльний аналіз основних наукових шкіл менеджменту.

Питання для обговорення:

1. Співвідношення термінів «управління» та «менеджмент».
2. Визначте зміст управлінської праці менеджера.
3. Які рівні менеджменту Ви знаєте?
4. Хто є суб'єктом управління? Що відрізняє менеджера?
5. Які наукові школи управління Ви знаєте?
6. Чим відрізняються сучасні наукові школи менеджменту?
7. Назвіть основні наукові напрями розвитку менеджменту в світовій охороні здоров'я.

Завдання для самостійної роботи

1. Спробуйте обґрунтувати необхідність вивчення менеджменту для майбутнього лікаря.
2. Наведіть приклади впливу сучасної науки управління на реформування галузі охорони здоров'я в Україні.

Методичні вказівки

У ході підготовки до першого питання семінару студент повинен з'ясувати, що менеджмент – це самостійний вид професійної діяльності, властивий будь-якому комбінованому робочому процесу в межах організації. Багатоваріантність менеджменту, гнучкість і неординарність управлінських комбінацій, неповторність тих чи інших способів управління і складає основу наукового управління в сучасних умовах. Таким чином, менеджмент – це не теорія управління взагалі, а наукове управління конкретним лікувально-профілактичним закладом або установою.

Особливе значення в процесі вивчення матеріалу має знайомство зі змістом основних наукових напрямів та шкіл менеджменту. На сьогоднішній день серед численних підходів до управління відомі п’ять найважливіших шкіл, що зробили суттєвий внесок у розвиток теорії й практики управління, створили школи управлінської думки. Серед них: школа наукового управління, адміністративна школа, школа психології та людських відносин, «емпірична» школа, нова школа науки управління, або кількісна школа.

Третє питання семінару присвячене принципам менеджменту. При вивченні даного питання студент повинен знати співвідношення термінів «менеджмент» та «управління», що їх відрізняє, засвоїти сутність основних категорій: організація, керівник, фахівець, службовець. Студент має визначити, що конкретний зміст управлінських рішень та наступні дії менеджера залежать від природи організації (ділова, адміністративна, громадська тощо), її розмірів, сфери діяльності, рівня управлінської ієрархії та інших факторів. Менеджмент розглядається з різних точок зору як організація управління фірмою, що здійснює будь-які види підприємницької діяльності, спрямовані на одержання прибутку. Вивчення питання про рівні та сфери менеджменту дозволяє з’ясувати сутність таких сфер, як стратегічний та оперативний менеджмент, виробничий та персонал-менеджмент.

Сутність функції менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити виконання поставленої мети, завдань із організаційного боку, тобто створити управлінські ефективні зв’язки між всіма елементами керованої системи. Важливо зазначити, що до цього часу не існує єдності з питання щодо кількості управлінських функцій. А. Файоль вважав, що в управлінні існує п’ять функцій: прогнозування, планування, організація, розпорядча, координація, контроль. М. Мескон виділяє чотири функції: планування, організація, мотивація, контроль.

Заняття 2. Роль менеджера в діяльності організації

План

1. Оцінка менеджерських здібностей та визначення придатності до управлінської діяльності.
2. Лідерство, вплив та влада. Три підходи до визначення лідерства.
3. Аспекти лідерства, характерні для організацій охорони здоров'я.

Ключові терміни: *лідерство, менеджмент, менеджер, менеджерські здібності, управління персоналом, підходи до визначення лідерства, ділові та особистісні чесноти менеджера.*

Теми презентацій:

1. Керівник медичного закладу: імідж та авторитет
2. Особливості управління закладом охорони здоров’я.

Питання для обговорення:

1. Якими характерними рисами та здібностями повинен володіти менеджер?
2. Які якості менеджера, на вашу думку, є найважливішими?
3. Які існують підходи до визначення лідерства?
4. Які особливості управління медичними закладами Ви знаєте?

Методичні вказівки

Професія менеджера як особлива сфера теоретичних знань та практичних навичок сформувалась лише в XX столітті. Характерними рисами та здібностями доброго керівника, визначеними Р. Чейзом є: здатність до ведення переговорів і вміння переконувати; завоювання і збереження довіри громадськості, здатність швидко навчатися і швидко приймати рішення, добрі навички в управлінні персоналом, готовність до ненормованого робочого дня. Важливо підкреслити, що перелік особистісних якостей якими повинен володіти менеджер безмежний, та незаперечним є одне – це наявність розуму, вміння логічно та критично мислити, аналізувати ситуацію, вміння ставити себе на місце іншої людини, правильно інтерпретувати почуття інших людей, створювати навколо себе найсприятливішу ситуацію для ефективної діяльності організації.

При підготовці відповіді на друге питання дайте визначення лідерства, як найфундаментальнішого поняття в теорії управління та організації. Лідерство – це одна з найважливіших якостей ефективного керівника, яка забезпечує виконання всіх інших функцій та приводить організацію до її мети. Існують декілька підходів до визначення лідерства. Перший підхід характеризує лідерство як прояв вроджених якостей. Відмінності в ефективності лідерства в основному є наслідком прояву особистих якостей людини, що дані їй від народження і розвиваються протягом перших років життя. Другий підхід характеризує лідерство, як сукупність набутих рис характеру. Виходячи з цього, відмінності в ефективності та успіху лідерства найбільшою мірою є наслідком застосування вмінь та поведінки, які можна засвоїти. У третьому підході лідерство є результатом ситуаційного впливу. Відмінності в ефективності та успіху лідерства найвиразніше проявляються в різних ситуаціях, до яких потрапляють керівники.

Останнє питання семінару присвячене основним аспектам лідерства в охороні здоров’я. Слід зазначити. що організації охорони здоров'я мають багато характерних ознак. Оскільки має місце лікувальний процес, медичні працівники обмежені в часі, вони навчаються зосереджуватись на короткій дистанції; зворотний зв'язок, що виникає під час їх роботи, дуже безпосередній та конкретний (тобто, пацієнт почуває себе краще або гірше; живе або вмирає); їх толерантність до невизначеності та неясності. Керівники, з іншого боку, більш віддані справі організації, ніж будь-якому лікарю чи групі пацієнтів. Через високий ступінь взаємозалежності, що необхідна керівнику для виконання завдання, відповідальність часто розподіляється та розповсюджується, а влада першочергово визначається посадою. Часові рамки

для керівника великі (поки щось важливе не прийде до завершення), а зворотний зв'язок часто відстрочений на невизначений термін.

Заняття 3. Управління та його стилі

План

1. Загальна характеристика структури управління.
2. Основні класифікації управлінських рішень.
3. Процес прийняття рішень.

Ключові терміни: *управлінське рішення, класифікація рішень, релевантність рішень, моделі прийняття рішень, методи прийняття рішень, етапи прийняття рішення, влада, стилі керівництва, імідж керівника, стратегічні, тактичні та оперативні рішення, алгоритм рішення, критерії вибору рішень, форми прийняття рішень, стадії розробки рішень, оптимізація управлінських рішень, якість управлінського рішення.*

Теми презентацій:

1. Алгоритми прийняття управлінського рішення.
2. Специфіка процесу прийняття рішення в медичних закладах.

Питання для обговорення:

1. Наведіть приклад класифікації управлінських рішень.
2. Що таке стратегічні, тактичні й оперативні рішення, чим вони відрізняються?
3. Що таке алгоритм розробки рішення?
4. Які форми прийняття рішення ви знаєте?
5. В чому полягає сутність процесу прийняття управлінського рішення?
6. Які стадії підготовки та проходження рішення ви знаєте?
7. Назвіть основні методи оптимізації управлінських рішень.

Завдання для самостійної роботи

1. Визначте чинники, що впливають на процес прийняття рішень.
2. Охарактеризуйте моделі та етапи прийняття управлінських рішень.

Методичні вказівки

Розвиток та реформування системи охорони здоров’я на сучасному етапі переходу до страхових відносин у системі надання медичних послуг вимагає чіткої визначеності підходів щодо організації процесу управління.

Готуючи відповідь на перше питання, студенти мають з’ясувати сутність системного, ситуаційного та процесуального підходів, які дозволяють визначити основні принципи організації структури управління медичного закладу та взаємовідносини зі структурами державного управління охорони здоров’я як по вертикалі, так і по горизонталі. Суть аспекту управління розглядається з позицій функціонального підходу. В контексті менеджменту

визначають мотиваційно-стимулюючу, планувальну, організаційну, контрольну, інформаційну та комунікаційну функції. Студентам рекомендовано ознайомитись з міжнародним досвідом організації систем охорони здоров'я в інших державах.

При підготовці відповіді на друге питання необхідно згадати існуючі класифікації управлінських рішень і зазначити, що розподіл усього обсягу роботи на складові по горизонталі та її координування за ієрархічною ознакою, по вертикалі утворює рівні управління. Знайомство із загальною структурою управління дає змогу уявити зміст процесу управління, який складається із послідовних фаз і конкретизується як певний алгоритм дій та операцій.

Найважливішим в управлінні організацією є процес прийняття управлінського рішення. Студенти мають знати, що при прийнятті рішення треба оцінювати ступінь ризику, тобто ймовірність прийняття невірного рішення, а також ступінь підтримки менеджера колективом. Студент має знати, що в теорії управління сформовано три основні моделі прийняття рішень: класичну, поведінкову та раціональну. Обговорення питань семінару дозволяє студентам визначити для себе, що в процесі прийняття управлінського рішення існує два основних методи – інтуїтивний і раціональний.

Заняття 4. Маркетингова діяльність в охороні здоров'я

План

1. Етапи еволюції маркетингу та основні концепції маркетингу.
2. Зміст, види, рівні маркетингу. Особливості медичної послуги як товару. Маркетинг медичних послуг.
3. Аналіз маркетингового дослідження.
4. Монополія та конкуренція на ринку медичних послуг.

Ключові терміни: *маркетинг, охорона здоров'я, обмін, угода, ринок, медична послуга, маркетингові стратегії, попит, пропозиція, реклама, сервіс, сегмент, покупець, продавець, маркетингова концепція, синхромаркетинг, демаркетинг.*

Теми презентацій:

1. Сучасні економічні методи управління.
2. Маркетинг як ринкова теорія управління охороною здоров'я
3. Концепція соціально-етичного маркетингу, та її вплив на суспільство.

Питання для обговорення:

1. Визначте етапи формування і розвитку концепцій управління маркетингом.
2. Дайте характеристику основних концептуальних підходів до управління маркетингом.
3. Визначте сутність маркетингу та його основні поняття.
4. Процес управління маркетингом, його основні етапи.

5. Маркетинг в охороні здоров’я.
6. Перелічить характеристики притаманні медичним послугам.
7. Характеристика видів маркетингу в охороні здоров’я.
8. Особливості маркетингу при різних варіантах попиту на медичні послуги.
9. Монополія та конкуренція на ринку медичних послуг.

Завдання для самостійної роботи

1. Проведіть маркетингове дослідження, та на його основі запропонуйте варіанти стратегій ефективного впровадження медичних послуг на ринок.

Методичні вказівки

Перше питання присвячене визначенню сутності маркетингової діяльності та поняття «маркетинг». Цікаво, що маркетинг виник з появою торгівлі, коли від ремісників відокремилися як соціальна група торгівці, посередники, купці. На кожному етапі економічного розвитку була сформована певна концепція, що передбачала певний підхід до маркетингу та підприємницької діяльності. До основних концепцій маркетингу відносять: концепцію удосконалення виробництва, концепцію удосконалення товару, також концепцію інтенсифікації комерційних зусиль, маркетингову концепцію, концепцію соціально-етичного маркетингу та концепцію маркетингу стосунків (управління маркетинговою діяльністю організацій). Задачею студентів є визначення характеристик вищезазначених концепцій та їх кореляція у відповідності з їх ефективністю та результативністю.

У другому питанні розглядаємо наступні економічні категорії: «потреба», «попит», «товар», «обмін», «угода», «ринок». Визначаємо, що економічним завданням маркетингу є проникнення на ринок, збільшення обігу і збуту виготовленої продукції та отримання прибутку. Студентам необхідно перелічити функції маркетингу. Маркетинг в охороні здоров’я – система принципів, методів і засобів, що базуються на комплексному вивченні попиту споживачів і цілеспрямованому формуванні пропозиції медичних послуг закладами охорони здоров’я. Визначте мету маркетингу. Дайте класифікацію маркетингу залежно від об’єму маркетингового впливу та при різних варіантах попиту. Також підкресліть, що ринок медичних послуг відрізняється від ринку товарів. Відмінними рисами ринку медичних послуг від ринку товарів є те, що вироблена продукція негайно надходить до замовника, і медична послуга не накопичується; основним критерієм вибору є не тільки ціна послуги, а й такі нецінові фактори, як якість послуги, терміни постачання, методи виробництва; ринок індивідуалізований – пацієнт вступає в тісні зв’язки з організацією продавця послуг; попит визначається властивостями запропонованих послуг або існуючою оцінкою, а використання останніх наукових досягнень може бути однією з головних переваг; також санітарно-епідемічна обстановка може викликати швидкі і сильні зміни потреб у медичних послугах. Сегментація ринку послуг здійснюється за такими ж критеріями, що і сегментація товарного ринку: географічному, соціальному, демографічному, поведінковому. Важливо, що однією з

особливостей маркетингу послуг є його націленість на задоволення соціальних потреб.

Третє питання присвячене змісту та сутності маркетингового дослідження, що передбачає вивчення маркетингового середовища, в якому діє організація – внутрішнього (мікро) і зовнішнього (макро). Маркетинговий аналіз мікросередовища передбачає вивчення структури організації і персоналу, постачальників ресурсів, конкурентів, контактних аудиторій і посередників. Вищезазначені фактори є факторами внутрішнього середовища і в цілому контролюються організацією. До факторів зовнішнього середовища відносять: демографічні, економічні, науково-технічні, нормативно-правові, соціально-культурні. Зміст маркетингового дослідження полягає у використанні маркетингової інформаційної системи, як інструмента для пошуку і надання інформації для прийняття маркетингових рішень різного рівня. Визначте найбільш типові напрямки збору інформації у системі маркетингових досліджень. Дайте характеристику методів збору маркетингової інформації.

У останньому питанні дайте визначення поняття «конкуренція». Назвіть види конкуренції. Чиста конкуренція характеризується великою кількістю виробників на ринку, однак частка кожного в загальному продукті зовсім незначна – 1%. Для ринку характерна цінова конкуренція, наявність на ринку однорідних за якістю продуктів. У системі недосконалої конкуренції дістала значного поширення ринкова структура монополістичної конкуренції. У ній поєднується риси чистої конкуренції й деякі характеристики монополізму. Слід зауважити, що на ринку суспільного здоров'я діє монополістична конкуренція, ознакою якої є вплив учасників ринку на ціни та отримання прибутку. Вона особливо характерна для приватного комерційного сегмента в охороні здоров'я. Ще однією поширеною структурою є монополія великих клінік, де надають невідкладну (лікарні швидкої та невідкладної допомоги) та вузькоспеціалізовану медичну допомогу (центри кардіохірургії, нейрохірургії, трансплантології, онкології) і централізовані багатопрофільні лікарні.

Заняття 5. Лідерство та його типи. Управління конфліктами

План

1. Лідерство, сутність та функції. Типи лідерів.
2. Конфлікт: поняття, структурні елементи, класифікація, види. Особливості конфліктів в організаціях охорони здоров'я.
3. Управління конфліктами. Технології врегулювання та профілактики конфліктів.

Ключові терміни: *лідерство, теорії лідерства, функції лідерства, атрибутивне лідерство, харизматичне лідерство, реформаторське лідерство, формальне та неформальне лідерство, конфлікт, класифікація конфліктів, трудові конфлікти, інноваційні конфлікти, конструктивні та*

деструктивні конфлікти, конфліктність особистості, конфліктний медіаторинг.

Теми презентацій:

1. Сучасні теорії лідерства.
2. Моделі стилів лідерства, їх характеристика.
3. Основні прийоми ефективного управління колективом.

Питання для обговорення:

1. Хто може бути менеджером у системі охорони здоров'я?
2. Які стилі лідерства визначені шкалою лідерської поведінки Р. Танненбаума та В. Шмідт?
5. Розкрийте зв'язок між поняттями «повноваження», «вплив», та «влада».
8. Охарактеризуйте сучасні теорії лідерства.
1. Які спільні та відмінні риси між формальними та неформальними групами?
5. Що таке конфлікт? Які види конфліктів ви знаєте?
6. Якими можуть бути причини та наслідки конфліктів в організації?
7. Які методи застосовуються до управління конфліктами?
8. Визначте роль керівника в розв'язанні конфліктних ситуацій.

Завдання для самостійної роботи:

2. Що спільного та в чому відмінність між теоріями Д. МакГрегора та К. Левіна?
3. У чому полягає сутність підходу з позицій особистих якостей лідера при дослідженні ефективного лідерства?
3. Визначте особливості конфліктів в організаціях системи охорони здоров'я.

Методичні вказівки

Знайомство з теоретичними засадами лідерства дозволить студентам зрозуміти, яким чином наука допомагає визначити серед кількості кандидатів на посаду керівника потенційного лідера. Студенти мають знати, яким чином пошук причин і механізму виникнення лідерства призвів до появи наукового обґрунтування теорій особистісних рис (Ф. Гальтон), ситуативної (Е. Гізелі, К. Браун, Д. МакГрегор та ін.), мотиваційної теорії лідерства (С. Мітчелл, С. Еванс), теорії очікування взаємодії (Дж. Хоманс, Ф. Фідлер) тощо.

Вивчення категорії «влада» дає студентам змогу зрозуміти, яким чином реалізується механізм впливу на підлеглих, як керівник приймає рішення, віддає накази, контролює діяльність підлеглих, заохочує і, у разі необхідності, карає. Студенти мають розібратись у сутності впливу на підлеглих, який може бути застосовано в формі влади примусу, влади винагороди, законної влади, експертної влади та еталонної влади (влада прикладу).

Друге питання семінару присвячене конфліктам в організаціях охорони здоров'я. Студенти мають розібратись у класифікації конфліктів та чинниках

їх виникнення, з'ясувати, що таке внутрішні конфлікти і конфлікти із зовнішнім середовищем, визначити, які конфлікти належать до виробничих, трудових і інноваційних. Конфлікти в організаціях мають свою специфіку, яка пов'язана з видом діяльності у певному закладі. Медичне середовище в реальному житті не може бути безконфліктним, оскільки взаємодія в ньому відбувається в системі відносин «людина − людина», що завжди припускає конфлікт як невід'ємний атрибут. Особливу увагу слід приділити ролі керівника закладу або підрозділу в конфліктній ситуації та при її вирішенні. Студенти мають знати, що завдання лідера полягає не у відстороненні від конфлікту, а в намаганні запобігти йому, а якщо не вдається, управляти ним для досягнення найкращого результату.

При вивченні питання щодо технології врегулювання, управління, розв'язування та профілактики конфліктів студенти мають знати алгоритми управління конфліктом. Студентам слід розібратись з поняттям «конфліктний медіаторинг». Особливе значення для обговорення питань семінару має дискусія з проблем стресу та чинників його стимулювання.

Заняття 6. Інформаційне забезпечення управління середнім медичним персоналом

План

1. Інформація та інформаційні системи. Значення інформаційного забезпечення в управлінні.
2. Інформаційне забезпечення діяльності лікувально-профілактичного закладу.
3. Інформаційно-документаційне забезпечення діяльності в галузі охорони здоров'я.

Ключові терміни: *інформація, управлінська інформація, інформаційна система, інформатизація, моніторинг здоров'я, документ, діловодство, етапи документування, формуляр документа, посадова інструкція, рішення (постанова), розпорядження, наказ, вказівка, протокол, довідка, службовий лист.*

Теми презентацій:

1. Інформація та її значення для роботи медичної сестри.
2. Як організувати роботу з інформацією.
3. Сутність, роль та значення комунікацій у процесі управління медичним закладом.

Питання для обговорення:

1. Дайте визначення інформації та управлінської інформації.
2. Що таке інформаційні системи? Визначте їх основні функції.
3. Що таке моніторинг здоров'я?

4. Дайте визначення інформаційному забезпеченню, поясніть його значення в управлінні.
5. Назвіть напрями і завдання інформатизації медичної галузі в Україні.
6. Які загальні принципи оптимізації системи інформаційного забезпечення стоять перед медичними закладами України?
7. Назвіть етапи документування управлінської діяльності.
8. Які засоби складання службових документів вам відомі?

Завдання для самостійної роботи

1. Яке значення має медична інформація для управління медичним закладом?
2. Що таке класифікація документів, яке значення вона має для менеджменту організації?
3. Що таке діловодство?

Методичні вказівки

Підготовку відповіді на перше питання почніть зі з'ясування базових засад організації інформаційного забезпечення управління медичною галуззю загалом, а також медичним закладом зокрема. Студент має знати, що з практичної точки зору найважливішими властивостями інформації є, по-перше, цінність, яка визначається забезпеченням можливості досягнення мети, поставленої перед отримувачем інформації. По-друге, достовірність, тобто відповідність отриманої інформації об'єктивній реальності. По-третє, актуальність – міра відповідності цінності та достовірності інформації поточному часу. Таким чином, студент має зрозуміти, що управлінська інформація – це сукупність необхідних нових, сучасних і репрезентативних даних, які сприятимуть якісному виконанню управлінських рішень та здійсненню управлінської діяльності. Студенти мають визначити, що до інформації існують такі вимоги, як точність, періодичність надходження, своєчасність (оперативність), повнота, корисність та доступність.

Вивчення навчальних питань семінару дозволяє студентам з'ясувати, що документація має бути впорядкована та систематизована і виконувати таки функції: збирання, зберігання, накопичення інформації, пошук і передача даних, планування системи та її організація. Таким чином, процес залучення необхідної інформації та обробка її за допомогою інформаційних технологій у системі охорони здоров'я і медицині називають інформатизацією системи охорони здоров'я. Важливим напрямом розвитку інформатизації є реалізація комплексу заходів, спрямованих на систему оперативного стеження за станом і змінами здоров'я населення, тобто моніторинг здоров'я.

Особливе значення при вивченні завдань теми має опанування основними засадами інформаційно-документального забезпечення діяльності закладів у галузі охорони здоров'я, які базуються на загальних принципах його оптимізації: комп'ютеризації лікувально-профілактичних закладів, зміни облікової документації, заміни системи збирання статистичної інформації та функціональної орієнтації інформації за рівнями менеджменту.

Заняття 7. Управління персоналом. Ліцензування та акредитація в системі охорони здоров`я

План

1. Основні поняття управління персоналом. Організація управління кадрами.
2. Розвиток персоналу. Створення ефективної команди. Управління мобільністю кадрів.
3. Основні принципи державної політики в сфері ліцензування.
4. Загальний порядок видачі ліцензій з медичної практики. Анулювання ліцензії.
5. Акредитація закладів охорони здоров'я в Україні.

Ключові терміни: *підвищення кваліфікації робітника, лізинг персоналу, резерв керівників, ліцензування, ліцензія, суб'єкт господарювання, ліцензійні умови, анулювання ліцензії, акредитація медичних закладів.*

Теми презентацій:

1. Основні прийоми ефективного управління колективом.
2. Формальні і неформальні групи, їх взаємозв'язок та вплив на виробництво.
3. Система оцінювання персоналу та її види. Модель комплексного оцінювання персоналу.
4. Планування трудової кар'єри в організації.
5. Методи професійного підбору кадрів.
6. Інформація та її значення для роботи медичної сестри.
7. Сутність, роль та значення комунікацій у процесі управління медичним закладом.
8. Законодавче регулювання ліцензування в охороні здоров'я.
9. Особливості акредитації закладів охорони здоров'я на території України.

Питання для обговорення:

1. Питання для обговорення: Питання для обговорення:
2. Чим відрізняються поняття «кадрова політика» та «кадровий менеджмент»?
3. Перелічіть елементи системи кадрового менеджменту.
4. Що можна вважати основними напрямками вдосконалення якісного складу керівників та спеціалістів?
5. Які вам відомі форми підвищення кваліфікації?
6. Сформулюйте основні завдання розвитку персоналу організації.
7. Охарактеризуйте структуру післядипломної освіти керівників і фахівців з вищою освітою.
8. Визначте поняття «команда». Які види команд у менеджменті вам відомі? Назвіть особливості командо утворення.
9. Дайте визначення поняттю «ліцензування».

10. Охарактеризуйте загальний порядок видачі ліцензій на медичну практику.
11. На яких підставах може бути прийнято рішення про анулювання ліцензії на медичну практику?
12. Дайте визначення поняття «акредитація закладу охорони здоров'я».
13. Визначте основні цілі та засади акредитації медичних закладів.

Завдання для самостійної роботи

1. Підготуйте доповідь про історію системи підвищення кваліфікації медичних працівників в Україні (зокрема, у Харкові).
2. Складіть коротку довідку про розвиток служб та фахівців з HR-діяльності (human resources) в Україні, зокрема, в медичній галузі.
3. Які основні нормативні документи регламентують проведення державної акредитації медичних закладів?
4. Назвіть стандарти акредитації лікувально-профілактичного закладу.

Методичні вказівки

При підготовці першого питання зверніть увагу на те, що в умовах скорочення фінансування охорони здоров'я з державного бюджету, від керівника медичного закладу очікується підвищення ефективності роботи закладу шляхом кращого використання кадрових ресурсів. Враховуючи, що управління кадрами стає найефективнішим, якщо визначальним принципом є економічна ефективність управлінських рішень, з'ясуйте, що являє собою економічна модель конкуруючих ринків в охороні здоров'я. Дайте визначення поняттю «управління кадрами». Що становить практичну основу цієї діяльності та з яких чотирьох взаємозумовлених систем вона складається? Зазначте, які питання вирішуються в процесі планування ресурсів праці. Охарактеризуйте сутність і вплив чинників на процес планування потреб організації в персоналі. Охарактеризуйте функції ринку праці. Назвіть методи та етапи підбору кадрів. Зверніть увагу на те, яких вимог слід дотримуватися для встановлення критеріїв успішності претендента на робоче місце, які будуть використовуватись під час відбірної співбесіди.

У другому питанні необхідно пояснити сутність людського капіталу на особистісному, мікро- та макроекономічному рівнях. Вкажіть групи інвестицій в розвиток особистості. Яке спостерігаються протиріччя стосовно рівнів освіти та норми професійної віддачі? Які висновки з цього протиріччя треба зробити для оцінювання ефективності професійного навчання персоналу? Перелічіть рівні вищої освіти в Україні, вкажіть навчальні заклади, які їм відповідають. Назвіть й дайте визначення освітньо-кваліфікаційним рівням, які можна здобути в українських вишах усіх рівнів акредитації. Готуючи відповідь стосовно підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів та системи безперервного навчання, зверніть увагу на порядок їхнього здійснення, на їхній годинний обсяг, форми (спеціалізація, короткострокове підвищення кваліфікації, стажування, клінічна ординатура

тощо). Що таке резерв керівників, які основні завдання та форми підготовки резерву керівників?

Третє питання присвячене обговоренню та визначенню таких термінів, як «ліцензування», «ліцензія», «суб'єкт господарювання». Слід підкреслити, що Стаття 9 Закону «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» закріплює перелік видів господарської діяльності, які підлягають обов'язковому ліцензуванню. Основними принципами державної політики у сфері ліцензування є: захист прав, життя та здоров'я громадян; захист навколишнього середовища та забезпечення безпеки держави; встановлення єдиного порядку ліцензування видів господарської діяльності на території України; встановлення єдиного переліку видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню.

Вивчаючи питання ліцензування в медичній сфері, необхідно дати визначення поняття «ліцензійні умови», перелік документів, що подаються органу ліцензування для отримання ліцензій на медичну практику, згідно з Наказом МОЗ України «Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з медичної практики» від 30.11.2012 № 981. Підставами для прийняття рішення про відмову у видачі ліцензії є: недостовірність даних у документах, поданих заявником, для отримання ліцензії; невідповідність заявника згідно з поданими документами ліцензійним умовам, встановленим для виду господарської діяльності, зазначеного про видачу ліцензії. Планові перевірки дотримання ліцензіатом ліцензійних умов проводяться не частіше одного разу на рік. Позапланові перевірки здійснюються органами ліцензування на підставі заяв (повідомлень) про порушення ліцензіатом ліцензійних умов або з метою перевірки виконання розпоряджень про усунення порушень ліцензійних умов. Необхідно визначити підстави для анулювання ліцензії, відповідно до Статті 21 Закону України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності». Визначте порядок розгляду питань про анулювання ліцензії.

У останньому питанні обговорюємо акредитацію закладів охорони здоров’я. Сутність акредитації полягає в офіційному визнанні медичного закладу, як такого, що може надавати якісну своєчасну медичну допомогу на певному рівні, згідно зі стандартами та протоколами МОЗ України. Система охорони здоров’я передбачає акредитацію усіх закладів охорони здоров’я незалежно від форми власності. Існує певний перелік документів, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 15 липня 1997 року № 765 "Про затвердження Порядку державної акредитації закладу охорони здоров'я" (зі змінами, внесеними Постановою КМУ від 17.12.2012 р. № 1216) для оцінки відповідності закладу стандартам акредитації. Студентам необхідно ознайомитись з переліком документів, які необхідно мати медичному закладу для проходження акредитації. В Україні існують стандарти державної акредитації лікувально-профілактичних закладів, вони чітко регламентовані Наказом Міністерства охорони здоров’я України від 14.03.2011 № 142 «Про вдосконалення державної акредитації закладів охорони здоров’я». Стандартами є вимоги до процесу, умов та результатів медико-санітарної допомоги в

лікувально-профілактичному закладі. Акредитація проводиться згідно із профілем лікувально-профілактичного закладу та видами медичної допомоги, що надаються. Важливо зазначити, що 2014 року було удосконалено систему акредитації медичних закладів, та впроваджено систему відповідності закладів вимогам національного стандарту ДСТУ ISO серії 9000.

Рекомендована література
Основна

1. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. / О. В. Бондар. – К. : Центр навч. літ., 2012. – 388 с.
2. Ворожейкин И. Е. Конфликтология: учебник / И. Е. Ворожейкин, А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М. : ИНФРА-М , 2004. – 240 с.
3. Двойников С. И. Менеджмент и лидерство в сестринском деле / С. И. Двойников, С. В. Лапик, Ю. И. Павлов – М. : ГОУВУНМЦ, 2005. – 211с.
4. Дорошенко Г. В. Менеджмент в здравоохранении : учеб. пособие / Г. В. Дорошенко, Н. И. Литвинова, Н. А. Пронина – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2006. – 160 с.
5. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія: навчальний посібник / Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко. – К. : КНЕУ, 2003. – 315с.
6. Каминская Т. М. Маркетинг в здравоохранении: учеб. пос. / Т. М. Каминская. – Харьков, 2000. – 180 с.
7. Колот А. М. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / А. М. Колот, О. А. Грішнова– К. : КНЕУ, 2012. – 501 с.
8. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М. : Дело, 1992. – 701 с.
9. Рульєв В. А. Менеджмент / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К. : Центрнавч. літ., 2011. – 312 с.
10. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. – К. : ІВЦ «Вид-во Політехніка», 2004. – 200 с.
11. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджмент: навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.
12. Шевченко Л. С. Менеджмент : навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха – Харків : Право, 2013. – 216 с.
13. Шевченко Л. С. Принципи менеджменту: конспект лекцій / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха – Харків : Нац. Юрид. Акад. України , 2008. – 89 с.
14. Шатило В. Й. Менеджмент і лідерство в медсестринстві : підручник / В. Й. Шатило, В. А. Копетчук, С. В. Гордійчук – К. : Медицина, 2013. – 303 с.
15. Федулова Л. І. Сучасні концепції менеджменту / Л. І. Федулова – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.

Допоміжна

1. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2006. – 664 с.
2. Урбанович О. Психологія управління конфліктними ситуаціями: підручник для директора / О. Урбанович. – К. : Плеяди, 2007. – С. 34–53.
3. Хейфец А. С. Основы управленческой деятельности главных медицинских сестер / А. С. Хейфец // Главная медицинская сестра. – 2000. – N 3. – С.17– 26; 2000. – N 6. – С. 22–25.
4. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.

Електронні ресурси:

1. Мойсеєнко І. П. Процес прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / І. П. Мойсеєнко / Режим доступу : http://pidruchniki.ws/14210923/investuvannya/.
2. Програма розвитку медичного сестринства України [Електронний ресурс] / Режим доступу: **http://5fan.info/jgepolatyjgemeryfs.html**.
3. Сторінка кафедри суспільних наук ХНМУ (Матеріали на допомогу студенту) – **http://www.knmu.kharkov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=141%3A2011-05-14-19-10-49&catid=7%3A2011-05-05-09-09-08&Itemid=27&lang=uk**.